

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Diagnostika stavební společnosti  
Diagnostics of a construction company

Student: Jeannette Satková  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA

Ostrava 2015

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jeannette Satková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Téma: Diagnostika stavební společnosti  
Diagnostics of a Construction Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska v oblasti diagnostiky
  3. Charakteristika stavební společnosti
  4. Diagnostické šetření společnosti
  5. Návrhy směru řešení zjištěných problémů
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006. 982 p. ISBN 07-494-4631-5.  
NEUMANNOVÁ, Anna. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Iura Edition, 2012. 201 s. ISBN 978-80-8078-464-5.  
SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

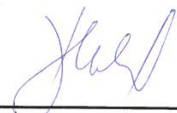
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015



  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Prohlášení studenta**

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

Dne 25. dubna 2015

Podpis.....

## Obsah

1	ÚVOD.....	5
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA V OBLASTI DIAGNOSTIKY .....	6
2.1	VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE.....	6
2.2	HISTORIE DIAGNOSTIKY PODNIKU.....	9
2.3	DIAGNOSTIKA MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM .....	10
2.4	DIAGNOSTIKA PODNIKU JAKO CELKU .....	11
2.4.1	Podnik jako systém.....	12
2.4.2	Hodnota podniku .....	12
2.4.3	Silné a slabé stránky .....	13
2.4.4	Problémy a krizové jevy .....	15
2.4.5	Nevyužité příležitosti a potenciály podniku .....	16
2.5	EXTERNÍ ANALÝZA .....	16
2.5.1	Analýza mikrookolí .....	18
2.5.2	Analýza makrookolí .....	18
2.6	INTERNÍ ANALÝZA .....	19
2.6.1	Finanční analýza.....	19
3	CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	35
3.1	HISTORIE PODNIKU .....	35
3.2	PŘEHLED SLUŽEB POSKYTOVANÝCH FIRMOU .....	36
4	DIAGNOSTICKÉ ŠETŘENÍ SPOLEČNOSTI .....	38
4.1	ABSOLUTNÍ UKAZATELE .....	38
4.1.1	Horizontální analýza rozvahy.....	38
4.1.2	Vertikální analýza rozvahy.....	40
4.1.3	Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty.....	42
4.1.4	Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty.....	43
4.2	POMĚROVÁ ANALÝZA.....	45
4.2.1	Ukazatele likvidity.....	45
4.2.2	Ukazatele rentability.....	46
4.2.3	Ukazatele zadluženosti .....	48
4.2.4	Ukazatele aktivity .....	50
4.3	BANKROTNÍ MODEL Y .....	52
4.3.1	Altmanův model .....	52
4.3.2	Index IN99.....	54
4.3.3	Tafflerův model .....	55

4.4	SWOT ANALÝZA.....	56
5	NÁVRHY SMĚRU ŘEŠENÍ ZJIŠTĚNÝCH PROBLÉMŮ.....	60
5.1	SHRNUTÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ ANALÝZY ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ . .....	60
5.2	SHRNUTÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ POMĚROVÉ ANALÝZY.....	62
5.3	SHRNUTÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ NA ZÁKLADĚ SWOT ANALÝZY.....	63
6	ZÁVĚR.....	65

**Seznam použité literatury**

**Seznam zkratk**

**Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

**Seznam příloh**

# 1 ÚVOD

V dnešní době je na trhu mnoho podniků, které mají nemalé problémy se svou finanční situací. Je to způsobeno především rostoucí globalizací, zvýšenou konkurencí a rozvíjející se technologií, se kterou musí podnik držet krok. Musí čelit vznikajícím hrozbám, určit, proč podnik ohrožují a najít potřebná opatření k jejich odstranění a předcházení. Pro manažery jednotlivých firem je důležité znát jejich skutečný stav, možnosti firmy, aby mohly prosperovat a přežít. Proto existuje obor ekonomiky, který se zabývá zhodnocením jejich finanční situace a posouzením finančního zdraví. Tento obor se nazývá diagnostika podniku. Včasná diagnóza může odvrátit hrozící krizi a bankrot společnosti.

Cílem této práce je zhodnotit celkovou finanční situaci a finanční zdraví stavební společnosti MONTCOLOR Zavadil, s. r. o. za období let 2009 – 2013 s pomocí vybraných metod a ukazatelů. Zjistit její současný stav a navrhnout doporučení pro zlepšení, aby se mohly eliminovat případné zjištěné nedostatky. Údaje za rok 2014 nebyly v době vypracovávání této práce k dispozici. Firma byla vybrána z důvodu ochoty poskytnout své finanční výkazy a interní informace ke zpracování této diplomové práce. Zároveň má autorka s firmou vlastní praktické zkušenosti.

Tato diplomová práce je rozdělena do několika kapitol. Po úvodu následuje teoretická část, ve které jsou podrobně vysvětleny východiska v oblasti diagnostiky. Je zde popsána historie diagnostiky podniku, diagnostika malých a středních firem a diagnostika podniku jako celku, kde bude podrobněji vysvětleno, co je to podnik, či jak se určuje jeho hodnota. Tato část práce se zaměřuje i na externí analýzu, jejíž součástí je analýza mikrookolí a makrookolí a také na analýzu interní, která obsahuje finanční analýzu. Ve druhé kapitole se blíže seznámíme s vybranou firmou, její historií a představíme si služby, které poskytuje. Praktická část tvoří podstatu celé práce. Je věnována diagnostickému šetření této společnosti. Jsou v ní použity získané informace z teoretické části aplikovány na konkrétní údaje. Využito je především poměrové analýzy s ukazateli likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity, také bankrotních modelů. Na konci praktické části zhodnotíme silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby za pomoci SWOT analýzy. Před samotným závěrem práce je provedeno shrnutí dosažených výsledků a jsou navrženy směry na zlepšení situace podniku.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA V OBLASTI DIAGNOSTIKY

V této kapitole jsou zpracovány základní pojmy a metody, které se vztahují k diagnostice podniku, a na jejichž základě bude vypracována analytická část diplomové práce.

### 2.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE

#### **Podnik**

Dle Synka (2011) je podnik charakterizován jako hromadná věc. Jedná se o základní jednotku, kde jsou přeměňovány vstupy ve výstupy, čili jsou zde poskytovány služby, či vyráběny výrobky.

Podle Srpové (2010) je podnik samostatná jednotka jak ekonomicky, tak právně, která je založena za účelem podnikání. Ekonomická samostatnost znamená, že vlastníci společnosti zodpovídají za její výsledky. Právní samostatnost umožňuje podniku vstupovat do právních vztahů s druhými subjekty, sjednávat smlouvy, ze kterých plynou práva a povinnosti pro všechny zúčastněné strany.

#### **Diagnostika**

Podle Kašíka (1998) je diagnostika definována jako nauka o metodách rozpoznávání a o samotném rozpoznávání. Toto slovo vzniklo z řeckého „gnósis“, což znamená poznání. Prvotně byla diagnostika využívána v lékařství pro určování nejrůznějších nemocí. Dnes se s tímto termínem můžeme setkat i v jiných odvětvích, než je medicína a ekonomika. Využívá se také v technice, sociologii, nebo v ekologii.

Pokud se management podniku rozhodne podnik diagnostikovat, snaží se přijít na něco konkrétního, něco stanovit, rozpoznat. Včasná diagnóza může podniku pomoci předcházet různým krizím, ale může jej také zachránit od bankrotu.

## **Diagnostika podniku**

Podniková diagnostika označuje nauku, která se v podniku zabývá rozpoznáváním a vyhodnocováním:

- úrovně fungování,
- celkové bonity,
- silných a slabých stránek,
- problémů a krizových úkazů i s možností zániku,
- nevyužitých možností a příležitostí.

Zároveň se podniková diagnostika zabývá také zkoumáním, definováním a ověřováním všech možných metod a přístupů k rozpoznání a vyhodnocení všech výše uvedených stránek podniku.

Za zakladatele současné podnikové diagnostiky může být považován Josef Kašík, který chtěl docílit potřebu aktivního přístupu samotného podniku pro provádění diagnóz. Původně se domníval, že diagnostiku jako takovou by měl provádět určitý vnější subjekt, jako je například poradenská firma. Na studii Josefa Kašíka navázal Milan Michalko, který tento název rozšířil na manažerskou diagnostiku podniku. Tím vlastně definoval, kdo by měl diagnostiku v podniku provádět. Musí se jednat o kvalifikovanou osobu. Dalším odborníkem na podnikovou diagnostiku je Zdeněk Mikoláš, který, jako oba předchozí pánové, pochází z řad VŠB-TU. Právě on rozvinul podnikovou diagnostiku především do oblasti malého a středního podnikání, kterým se i my budeme níže zabývat.

## **Terapeutika**

Benčo (2001) ve své knize definuje terapeutiku jako nauku o léčbě podnikových nemocí. Grublová (2001) tento pojem ještě rozšiřuje. Uvádí, že podniková terapeutika léčí podnikové nemoci, bolesti a choroby. Mezi tyto nemoci můžeme začlenit jakékoliv řešení problémů, nebo odstraňování slabých stránek společnosti, stejně jako jejich hrozeb. Terapie jako taková je výsledkem již určitého terapeutického rozhodnutí a jeho následný léčebný postup.



## Zdravý podnik

Podle Šimana (2010) je zdravý podnik takový, který vykazuje patřičnou rentabilitu vloženého kapitálu, platební schopnost a dispozice pro zachování své budoucí existence. Kašík (1998) dává do srovnalosti pojem zdraví a normalita. Zdravý podnik je dle něj ten, který je normální. O zdravém podniku lze říct, že dokáže udržet svou vratkou rovnováhu mezi sebou samým a okolním prostředím, okolními subjekty.

## Podnikové klima

Cajthamr (2010) vymezuje podnikové klima jako cosi, co se velmi těžko definuje, ale velmi jasně vnímá. Vnímají jej zaměstnanci a ovlivňuje jejich chování. Odráží se v jejich vědomí a působí také na osobní život. Podnikové klima má vypovídací schopnost o tom, co si o organizaci myslí její zaměstnanci. Vyznačuje se komplexem vztahů mezi společností a lidmi v ní působící na základě jejich chování. Klima dle Kašíka (1998) nelze přímo změřit, lze jej pouze zhodnotit na základě různých průzkumů, dotazníků, aj. Nemałym způsobem ovlivňuje celkový chod společnosti, jeho renomé a náklady.

## Podnikatelské riziko

Slovo riziko, jak uvádí Kašík (1998) vychází z italského slova *risico* a znamená hrozbu, nebezpečí. Moderní ekonomie, konkrétně Macmillanův slovník moderní ekonomie vymezuje riziko jak tvrdí Kašík (1998, s. 143) jako „situaci, kdy určitý jev nastává s jistou pravděpodobností, resp. kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobností... Postoje k riziku se mění v závislosti na psychologické konstituci osoby vystavené riziku a na pravděpodobnosti výsledků“

S rizikem je spojen také vztah k riziku. Když má investor **k riziku averzi**, znamená to, že bude za svou investici požadovat vyšší výnos jako kompenzaci za vyšší riziko. Na druhou stranu investor, který má **sklon k riziku**, je ochoten pro větší výnos akceptovat zvýšené riziko. U osoby s **neutrálním postojem k riziku** je sklon i averze v rovnováze.

## Podnikatelské prostředí

Podle Vochozky (2012) se jedná o prostředí, ve kterém podniky vykonávají svou činnost. Podnik, jakož i podnikání a samotní podnikatelé bývají podnikatelským prostředím ovlivňováni. Je tvořeno mnoha podmínkami z oblasti fungování trhů, či legislativy. Blíže jej

konkretizují ministerstva, orgány státní správy, soudy, vzdělávací zařízení, orgány v oblasti peněžnictví jako jsou pojišťovny, nebo banky, poradenské organizace, dále také spolupracující podniky, čili dodavatelé a odběratelé a v neposlední řadě také stávající a potenciální konkurence.

Po vstupu do Evropské unie se podnikatelské prostředí charakterizuje svými hlavními rysy, kterými jsou například:

- Vysoká otevřenost ekonomiky,
- sladění většiny předpisů České Republiky s předpisy Evropské unie,
- větší ochrana zaměstnanců při rozvazování pracovního poměru,
- omezenost kapitálového trhu,
- poměrně jednotný bankovní a sektor a leasingový trh s rozsáhlou nabídkou produktů pro malé a střední podnikatele,
- lepší možnosti domoci se svých práv,
- lepší informace o dlužnících, ale přetrvávající doba vymáhání pohledávek,
- zvyšující se počet možností k čerpání dotací z fondů EU,
- rostoucí počet zahraničních investorů, aj.

## 2.2 HISTORIE DIAGNOSTIKY PODNIKU

Podle Kašíka (1998) snaha o koncipování podnikové diagnostiky byla již na počátku dvacátého století, kdy jeden lékař, který diagnostikoval nemoci lidem, začal diagnostikovat nemoci podniku pouze na základě svých zkušeností a znalostí medicíny. Neměl žádné ekonomické znalosti, a přesto dospěl k tomu, že podnik se chová jako živý organismus. Popsal sedm tzv. mikrobů, které podnik napadají:

1. **Přeceňování** – majitel má pocit, že by nikdo nedokázal jeho firmu vést lépe, než on samotný.
2. **Přehnaná ctižádost** – snaží se být ve všem první, i v zavádění nových výrobků, bez dřívějšího průzkumu trhu, či odzkoušení.
3. **Těžkopádnost** – opak ctižádosti, čeká se na to, až někdo přijde s novinkou a na základě toho, jak ji zákazníci přijmou, se rozhoduje, zda ji podnik také zavede.
4. **Lehkomyslnost** – provádění jakýchkoliv změn bez dřívějších propočtů.

## 5. **Nedostatek vytrvalosti**

6. **Tvrdohlavost** - lpí se na určité věci, i když se neosvědčila.

7. **Protekciónářství** – na vyšší pozice jsou „protlačováni“ známí a příbuzní ne na základě zkušeností, ale díky blízkým vztahům

Ve druhé polovině dvacátého století maďarský ekonom János Kornai ve své knize „Protiklady a dilemata, výzkumy socialistické ekonomiky a socialistické společnosti“ definoval sedm základních skupin onemocnění, která existuje ve středně a vysoce rozvinutých ekonomikách:

1. **Inflace** nabývající šesti forem – pomalá, plíživá, nezadržitelná, cválající, prudce se zrychlující a hyperinflace.
2. **Nezaměstnanost**, která se v mírné formě vyskytuje vždy a všude. Za nemoc je třeba považovat vážnější formu nezaměstnanosti, ale je nutno definovat, co vlastně ona vážnější forma znamená a kdy už je zdrojem napětí, tlaku, demotivace, aj.
3. **Deficit zboží** vzniká vždy, když nabídka zaostává za poptávkou.
4. **Vnější zadluženost** nastává při neužitečném využívání úvěrů.
5. **Narušení ekonomického růstu** – narušení může nastat při velmi pomalém, ale naopak i příliš rychlém růstu, stagnaci, či poklesu.
6. **Nespravedlivé rozdělování** souvisí s otázkou bariér mezi zdravou nerovností, přerozdělováním a nespravedlivostí v rozdělování zasloužených a nezasloužených příjmů, zisků, aj.
7. **Byrokratizace** může dostat podoby zhoubného bujení. Důsledkem jsou poté rozhodnutí, která jsou odloučena od společensky účelových funkcí.

## 2.3 DIAGNOSTIKA MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM

Jelikož se ve své práci budeme zabývat diagnostikou malého podniku, v této části vysvětlíme její podstatu. Malý podnik je dle definice Evropské unie podnik s počtem zaměstnanců menším než padesát a s ročním obratem nepřesahující částku 10 milionů EUR.

Kašík (1998) uvádí také kvalitativní pohled na malé a střední podnikání. Za základní kritéria ve vymezení velikosti firmy vidí také roli vlastníka v dané firmě. U menších podniků hraje vlastník významnou roli. Na rozdíl od vlastníků velkých firem, kterými jsou akcionáři, je vlastník malého podniku se svou firmou úzce spjat. Vystupuje jako majitel vlastnických

práv k podniku, ale podílí se také na celkovém řízení firmy. Podle Synka (2010), vlastník malého podniku investuje všechn svůj kapitál do firmy. Je na ní tudíž existenčně závislý. V určité době může mít sjednanou pouze jednu investiční zakázku a pro zahájení výroby nemusí mít dostatečný kapitál. Obvykle si zařízení najme, jelikož tyto firmy mají ztížený přístup k úvěrům. V dnešní době existuje čím dál více projektů, které jsou financovány Evropskou unií pro podporu malého a středního podnikání. V roce 2014 bylo na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu v článku o vývoji malého a středního podnikání na území České republiky uveřejněno, že v roce 2013 tato část podnikatelských subjektů zaujímala více než 99% podíl všech podnikatelských subjektů u nás. Z čehož vyplývá, že malé a střední podniky se nedílně podílí na tvorbě české ekonomiky. S čímž také souvisí finanční optimalizace, kdy malé podniky musí věnovat velkou pozornost právě finančním tokům. S tím jim v dnešní době mohou pomoci již zmíněné dotace. Malé a střední podniky plní ale také další významnou funkci, a to funkci sociální. Vytvořením malé firmy se vytvoří několik pracovních míst a dojde tím také k samozaměstnání drobných podnikatelů.

Kašík (1998) ve své knize vyslovil pro nás zajímavou myšlenku. Zda je z ekonomického pohledu malý a střední podnik vůbec podnikem v pravém slova smyslu. Z právního hlediska ano, ale když se na to podíváme z ekonomického pohledu, nastává situace, kdy vlastník podniku je zároveň jeho zaměstnancem, čili její nedílnou součástí. Když dojde k prodeji dané firmy, nelze ji prodat, aniž by se nemusel prodat sám vlastník jako pracovní síla. Dojde tedy k tomu, že se podnikatel stane osobou v závislé práci. Závěrem tedy vychází, že předmětem diagnostiky malého a středního podnikání je zkoumání možností změn podnikatelů, podniků, celého podnikatelského prostředí a samotného podnikání za účelem docílit tak posílení společenského segmentu.

## 2.4 DIAGNOSTIKA PODNIKU JAKO CELKU

Diagnostika podniku jako celku, jinak též globální diagnostika, se podle Kašíka (1998) zabývá rozpoznáváním a vyhodnocováním podniku z pěti základních pohledů:

1. Diagnostika společnosti jako systému
2. Diagnostika hodnoty podniku
3. Diagnostika silných a slabých stránek
4. Diagnostika problémů a krizových jevů
5. Diagnostika nevyužitých příležitostí a potenciálů podniku.

### **2.4.1 Podnik jako systém**

Pro efektivní diagnostikování podniku má bezesporu svůj velký význam systémové myšlení, které se ale podle Kašíka (1998) v dnešní době z podniků vytrácí. Systémové myšlení vychází ze základních vlastností, které jsou společné pro většinu situací, nevychází tedy z nijak individuálních situací. Při provádění diagnostiky je nutno podnik správně zařadit, vybrat vhodnou typologii a strukturovat jej. Co je ale nutné, je na podnik nahlížet jako na celek, diagnostikovat jeho vstupy a výstupy. Odborníci tvrdí, že primárním cílem pro podnikovou diagnostiku je zachovat si svou existenci. V návaznosti na názory odborníků můžeme podnik shrnout jako heterogenní, otevřený, sdělovací systém s nadějným chováním, který má významné charakteristiky:

- cílové chování, společenská funkce,
- kritériální funkce hodnotící chování,
- podnik složen ze subsystémů, které lze chápat jako jednotlivé systémy sjednoceny komplikovanými vazbami,
- silné vazby na okolí,
- má k dispozici lidské i materiální zdroje,
- je řízen,
- rovnováha systému zajištěna v jistém časovém úseku.

Podnikový systém lze zkoumat s použitím pokusů prováděných přímo na systému, což ale bývá omezeno například časem a financemi. Proto lze tento systém nahradit nákladově výhodnějším modelem, který je mu podobný. Stává se z něj prostředek k objasnění, porozumění a zlepšení zkoumaného systému. Model může nabývat různých forem, nejčastěji však nabývá formy matematické charakteristiky skutečného systému. Nelze jej ovšem sestavit pro každý úsek systému a je potom nutné jej zaměnit za jiné druhy modelů. Modelování slouží diagnostikům jako skvělá pomůcka pro zjištění míry fungování firemního systému.

### **2.4.2 Hodnota podniku**

Hodnotu podniku lze podle Kašíka (1998) chápat jako dvoustranný peněžní vztah. Na jedné straně stojí zboží a služby, na straně druhé kupující a prodávající. Rozdíl mezi hodnotou a cenou spočívá ve skutečnosti. Hodnota je pouze odhad ocenění statků v určitém čase. Zahrnuje finanční i nefinanční hlediska firmy a jejího okolí. Nejlépe tuto problematiku

podle Kašíka (1998, s. 111) vysvětluje Mařík ve své publikaci „Akvizice a oceňování podniků“ z roku 1992: „Tržní hodnota je odhadnutá částka, za kterou by se aktivum směňovalo k datu oceňování mezi koupěchtivým kupujícím a prodejchtivým prodávajícím při transakci mezi samotnými a nezávislými partnery po náležitém marketingu, přičemž každá strana by jednala se znalostí věci, rozumně a bez nátlaku.“

Je důležité zde vysvětlit pojem oceňování podniku. Jedná se o soubor činností, z nichž vznikne hodnota podniku. Management podniku jej oceňuje ve chvíli, kdy se chystá jeho prodej, nákup, pronájem, dědění, sloučení, či rozdělení podniku. Ve chvíli, kdy odchází jeden ze společníků, nebo se převádí na nového majitele. V okamžiku změny právní formy, eventuálně při vstupu firmy na burzu v případě akciové společnosti. Dobrý manažer, či vlastník podniku ale chce jeho cenu znát, i když nehrozí, že nastane jedna z výše uvedených možností.

### **2.4.3 Silné a slabé stránky**

Aby mohla být diagnostika podniku úspěšná, je nutno podle Kašíka (1998) zjišťovat příčinné souvislosti mezi důsledkem (chorobou) a jeho příčinou. To, že se v podniku vyskytují problémy, ještě neznamená, že podnik je „nemocný“. Nesmí ale tyto problémy překročit toleranční meze. Pokud dojde k jejich překročení, nejenže se v podniku vyskytnou problémy, ty ale mohou přerůst v krizi, která často vede až k likvidaci podniku jako subjektu. Často se dávají do rovnováhy dva pojmy, a to normalita a zdraví. Což znamená, že podnik, který je zdravý, je normální. Proto se užívá pojmu „normalita podniku“. Základním kritériem je udržení stabilní rovnováhy. Podle Mikoláše (2011) jde o interval, ve kterém kmitají charakteristiky podniku. Ty se mohou rozkmitat až za hranice intervalu normality, podnik je v tom případě nenormální, ale stále v mezích stability. Vlastními silami se může do normality opět dostat. Grafické znázornění normality podniku je v obrázku 2.1.

Interpretace je následující.

E – vnější síly,

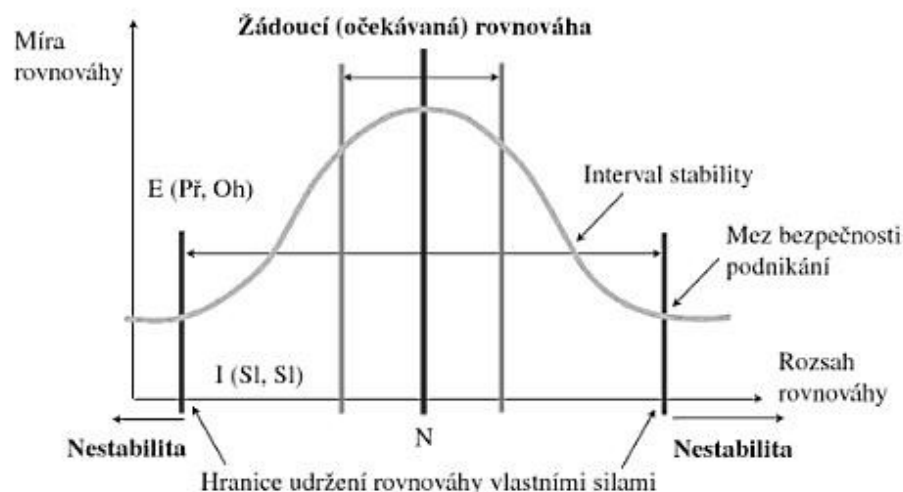
Př – příležitosti,

Oh – ohrožení,

I – vnitřní síly,

Si – silné stránky,

Sl – slabé stránky.



Obr. 2.1 Normalita podniku

Zdroj: Mikoláš (2011)

Pro analýzu silných a slabých stránek podniku se využívá metody SWOT, která bude podrobněji popsána v kapitole 2.6.1. To, jakou metodu pro zhodnocení silných a slabých stránek management podniku využije, je jejich hlavní úkol, pokud chtějí diagnostikovat, jak si jejich podnik stojí.

Součástí diagnostiky silných a slabých stránek je podle Kašíka (1998) také podnikové klima a kultura podniku. Podnikové klima nelze přesně změřit a většinou se jim nezabývají internisté podniku, ale najímají si na to odborné externí poradenské firmy. Podle Armstronga (2006) není hodnocení podnikové kultury vůbec snadné, jelikož se týká subjektivních názorů i pozorovatelných jevů, jakým je například chování. Dobré klima vede ke zvýšení výkonnosti jak jednotlivých zaměstnanců, tak také k celkovému zlepšení výkonnosti podniku. Charakterizujeme-li dle Kašíka (1998) podnikové klima, jedná se o soubor vztahů mezi lidmi ve firmě a odraz kvality oněch vztahů v jejich vědomí. Znamená to, že podnikové vztahy se projeví i mimo podnik, čili v soukromí všech zúčastněných. Vztahy mezi lidmi jsou tvořeny jejich chováním a jednáním, které vedou k oboustranné prospěšnosti mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Samozřejmě prospěšnost pro zaměstnance je jiná, než pro zaměstnavatele. Klima podniku je ovlivněno i hierarchickým postavením jednotlivců ve firmě. Čím vyšší mocenská pozice, tím větší vliv mají.

#### 2.4.4 Problémy a krizové jevy

Nejprve si jednotlivé pojmy nadefinujeme. Problém je nesoulad mezi jevem, který nastal, a který by nastat měl. Neboli mezi tím co je a tím co by být mělo. Krize je definována jako časově vymezený nežádoucí proces jednotlivých událostí ohrožující existenci firmy. Krizi lze ve firmě vymezit z několika hledisek:

- a) **Zdroj** – z hlediska zdroje krizi dělíme na **vnitřní**, která vznikla uvnitř podniku a **vnější**, mající na podnik vliv z okolí.
- b) **Vývoj** – z hlediska vývoje existuje několik fází, které se ještě dále dělí. Základní rozdělení je vývoj **pozvolný a náhlý**. U pozvolného vývoje krize vzniká pomalu, v delším časovém úseku, kdy se postupně hromadí drobné nedostatky a problémy, které se přehlíží. V tomto případě nastane **fáze potenciální**, ve které může být většina podniků. Krize se zde ještě neprojevuje, ale hromadí se ony nedostatky a rodí se příčiny vzniku případné krize. V **latentní fázi** se již krize začíná projevovat, lze identifikovat určité nepřiměřené jevy a je nutno zasáhnout. Management by měl přijmout opatření bránící jejímu propuknutí. Pokud se tak nestane, může se podnik dostat až do **fáze akutní**, která může mít pro podnik destruktivní následky. Podnik přestává normálně fungovat. Pokud se tak ještě nestalo, musí management zmobilizovat všechny své možné dostupné rezervy pro odvrácení, či potlačení probíhající krize.
- c) **Rozsah** – z hlediska rozsahu dělíme krizi na **dílčí** a **globální**. Globální se projevuje v podniku jako celku. Dílčí krize se vyskytuje jen v určitých částech podniku, například v útvaru personalistiky, nebo ve finančním útvaru.
- d) **Periodicita** – podle periodicity krizi dělíme na **jednorázovou**, která se vyskytne v podniku, nebo v jeho části pouze jednou, nebo je **opakující se**, vyskytující se v určitých intervalech.

Blížící se krizi lze rozpoznat více či méně patrnými signály. Z těch **vnějších** bychom uvedli například neschopnost uspokojit náročnější požadavky zákazníků, stagnující odbyt výrobků a služeb, nebo rostoucí tlak konkurence zaujímající větší tržní pozici. Mezi **vnitřní** signály můžeme zařadit větší toleranci až přehlížení drobnějších nedostatků a chyb, snižující se kvalitu práce zaměstnanců, nebo v poslední době neprovedenou žádnou vhodnou inovaci.

Proto, aby se v podniku krize nestačila vyskytnout, je vhodné využívat několika **preventivních** opatření:



- vypracovat krizový plán, popřípadě aktualizovat ten stávající,
- průběžně odstraňovat možné příčiny vzniku krize,
- hodnotit vlastní i cizí zkušenosti z proběhnutých krizí,
- zabránit všemožnými prostředky vzniku krize.

Pokud se výše uvedená opatření nepovedla, nebo nestihla uplatnit a krize již propukla, přichází na řadu řešení **represivní**:

- uplatnit krizový plán v praxi,
- minimalizovat případné ztráty,
- vyvést podnik z krize. V případě, že krize už podnik pohltila a nelze ji vyřešit a odstranit, musí krizový management připustit i možnost konkurzu a následného vyrovnání.

#### 2.4.5 Nevyužití příležitosti a potenciály podniku

Potenciál můžeme charakterizovat jako soubor schopností, mít ambice, možnost, celkově něco dokázat. Z logiky věci je zřejmé, že čím zdravější podnik je, tím je jeho potenciál vyšší. Pokud management podniku nevyužije jeho potenciálu, nevyužije tak výkonnost podniku.

Pokud jsou šance podniku shodné s výší rizika a stav je tak rovnovážný, hovoříme o normální situaci podniku. Za šance jsou považovány všechny dispozice a schopnosti podniku přispívající k jeho pozitivnímu vývoji. Oproti tomu rizika jsou všechna negativní jednání a události, které určitým způsobem omezí výkon a potenciál podniku.

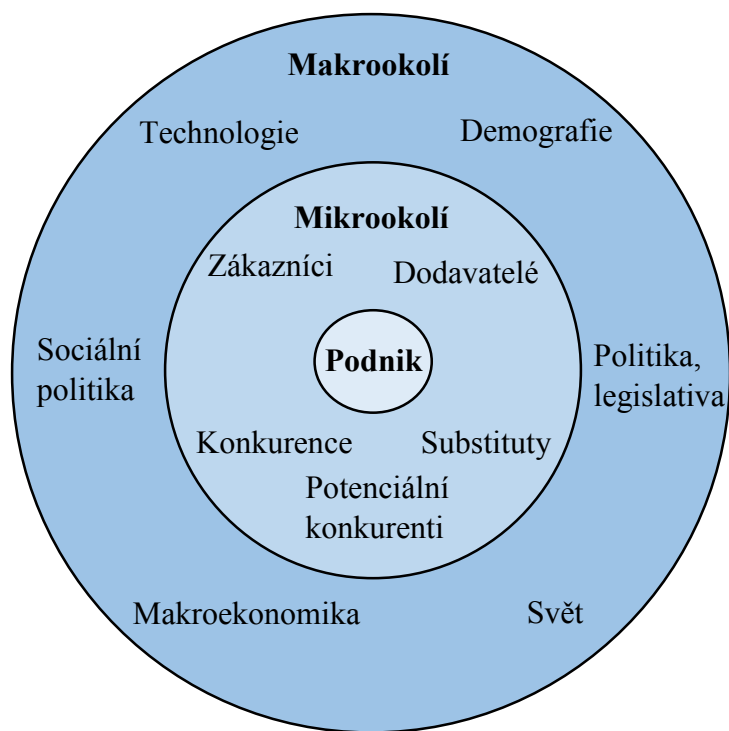
Podíváme-li se na potenciál z širšího úhlu, jedná se o rozdíl mezi dvěma jevy. O odchylku od normálu. Potenciál má vlastní vývoj. Vyvíjí se z obecného do konkrétního. Diagnostikovat podnikatelské potenciály je velmi náročné. Využívá se mnoho analýz, například síťová analýza, syntéza, synkréza, apod. Na ně potom navazuje finanční analýza, nebo analýza SWOT.

### 2.5 EXTERNÍ ANALÝZA

Synek (2011) objasňuje význam externí analýzy. Externí analýza je prováděna zvenčí podniku, což znamená, že ji mohou provádět banky, investoři, zaměstnanci, stát, konkurence, nebo obchodní partneři, jako dodavatelé, či odběratelé. Podklady pro analýzu

bývají veřejně dostupné a jedná se především o finanční výkazy (rozvaha, cash flow, výkaz zisku a ztráty), výroční zprávy, eventuálně další účetní, popřípadě manažerská data.

Podle Dedouchové (2001) se externí analýza dělí na analýzu makrookolí a mikrookolí. Makrookolí je shodné pro všechny firmy v daném odvětví. Určuje ekonomické, legislativní, politické, demografické, technologické podmínky. Jednou ze složek je také svět, jelikož jeho součástí je celosvětové okolí. Mikrookolí je zastoupeno odvětvím neboli podnikatelským prostředím působícího podniku. Skládá se ze všech podniků, které si vzájemně konkurují a jejichž výrobky jsou si blízkými substituty. Dále je mikrookolí zastoupeno subjekty, jako jsou dodavatelé, zákazníci, ale také noví, potenciální konkurenti. Vzájemné propojení okolí podniku je znázorněno v obr. 2.2.

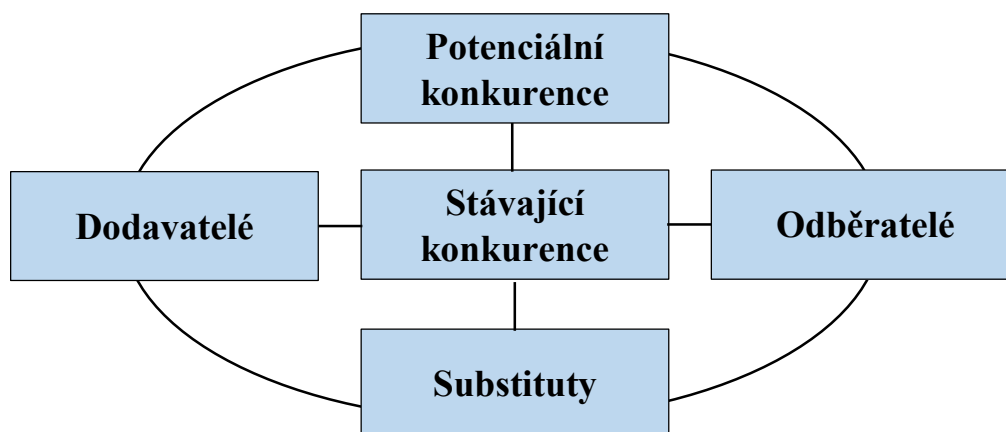


Obr. 2.2 Okolí podniku.

Zdroj: Vlastní zpracování podle Dedouchové (2001)

### 2.5.1 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí je záležitostí managementu firmy, který zodpovídá za analyzování konkurence, snaží se odhalit případné hrozby, jež je třeba eliminovat, nebo lépe příležitosti podniku, kterých by společnost mohla využít ve svůj prospěch. Michael Eugene Porter z Harvard Business School vyvinul model pěti sil, který patří k jednomu ze základních nástrojů analýzy mikrookolí zahrnující rivalitu mezi existujícími podniky, možná rizika vstupu nových konkurentů, vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů, hrozbu substitutů. Dle Portera všechny tyto síly působí na podniky nejsilněji uvnitř prostředí, kdy redukuje možnosti zvyšování cen a na základě toho dosahování vyššího zisku jednotlivých firem. Dané síly ovlivňují nejen vývoj podniku, ale i celého mikrookolí. Porterův model pěti sil zobrazuje obr. 2.3.



Obr. 2.3 Porterův model pěti sil Zdroj: Vlastní zpracování podle Dedouchové (2001)

### 2.5.2 Analýza makrookolí

Kislingerová (2011) uvádí, že makroekonomické faktory působí externě na dané mikrookolí, působí také na zisk podniku a ovlivňuje poptávku. Manažeři firmy musí pochopit, jaký vliv budou mít faktory makrookolí na jejich firmu. Speciálně tedy příležitosti a hrozby. Mezi základní prvky se řadí technologie, sociální sféra, demografické a politické okolí, celosvětové okolí a makroekonomie. Pro analýzu makrookolí se používá například analýza LONGPEST.

Podle Dvořáčka (2012) se jedná o typ analýzy, která vychází z faktorů lokálních (LO), národních (N), globálních (G), politicko-právních (P), ekonomických (E), sociálně-demografických (S) a technologických (T). LONGPEST analyzuje aktuální postavení firmy, její příležitosti a hrozby, umožňuje pochopit tržní cyklus.

## 2.6 INTERNÍ ANALÝZA

Cílem interní analýzy je analyzovat silné a slabé stránky podniku vůči konkurenci. Je nutno identifikovat klíčové aspekty, čili ty, na kterých závisí správné fungování podniku. Ty, kterými se odlišují od svých konkurentů, pro které je složité tyto klíčové aspekty napodobit. Podle Dedouchové (2001) tím, že se podnik od konkurence odlišuje, může dosáhnout vyššího zisku. Napodobením by mohl ztratit svou konkurenční výhodu. Mezi klíčové aspekty může patřit jak vlastnictví podniku, tak například také schopnosti a dovednosti zaměstnanců. Nejsilnější je podnik, pokud se v něm kříží oba dva tyto aspekty.

### 2.6.1 Finanční analýza

Finanční analýza je považována za základ finančního řízení. Hlavním smyslem finanční analýzy je, podle Růčkové (2011), nutnost připravit podklady ke správnému rozhodnutí o fungování podniku. Z čehož vyplývá, že existuje velmi úzký vztah mezi účetnictvím a podnikovým rozhodováním. Z účetnictví vyplývají konkrétní, ale izolovaná peněžní data vztahující se k danému okamžiku. Pro využití k hodnocení finančního zdraví podniku musí být tyto údaje podrobeny finanční analýze. Výhodou finanční analýzy je její zpětný pohled na vývoj podniku. Management má možnost zhodnotit, jak se firma doposud vyvíjela. Další výhodou je i její pohled do budoucnosti. Umožňuje managementu krátkodobé i dlouhodobé plánování. Krátkodobé plánování je spojeno s každodenním chodem firmy. Oproti tomu dlouhodobé plánování umožňuje podnik rozvíjet v delším časovém horizontu. Pokud management pracuje s daty z minulosti, hodnotí tak její předchozí vývoj a využije tak podkladů pro finanční analýzu. Výsledky finanční analýzy pak bývají vstupními daty pro finanční plánování, čili pro náhled do budoucna.

Finanční analýza není jen součástí firemního plánování, ale také ovlivňuje finanční řízení. Je součástí identifikace silných a slabých stránek podniku. Lze na ni nahlížet nejen z vnitřního pohledu, ale lze ji využít také jako analýzu vnější, například pro rozhodování o úvěru, či investicích.

Finanční analýza představuje rozbor konkrétních činností v podniku. Je důležitá jak pro management, či vlastníky dané firmy, kteří se řadí k **interním uživatelům** finanční analýzy, tak také pro věřitele, investory, nebo stát, což jsou **uživatelé externí**.

Když se podíváme na bližší rozbor samotné analýzy, nejdůležitější je naformulovat cíl, ke kterému chtějí zainteresované osoby podniku dojít. Po stanovení cíle je nutno zvolit metodu, která vyhovuje jak svou časovou náročností, tak také z hlediska náročnosti finanční. Důležité je vědět, pro jakou cílovou skupinu se finanční analýza zpracovává. Vlastníci zjišťují, zda jejich vstupní kapitál je správně zhodnocován a využíván. Pro věřitele je důležitá likvidita a solventnost podniku. Zaměřují se také na návratnost jimi vložených finančních prostředků. Podle Kislingerové (2007) se stát, jako externí uživatel zaměřuje na to, zda podnik správně vykazuje daně. Státní orgány využívají výsledků finanční analýzy pro různé statistiky, jako například k rozdělování dotací, garancí, subvencí, či ke zjišťování finančního stavu podniku z důvodu přidělování státních zakázek v rámci veřejných soutěží.

### Vstupy finanční analýzy

Mezi základní zdroje informací pro finanční analýzu patří podle Kislingerové (2007) účetní závěrka. Účetní závěrku dělíme na **řádnou, mimořádnou, mezitímní** a v praxi je možno setkat se také se závěrkou **konsolidovanou**. Řádná účetní závěrka je zpracovávána vždy k poslednímu dni v běžném účetním období. V ostatních případech je sestavována účetní závěrka mimořádná. Jedná se například o dobu, kdy vstupuje podnik do konkurzu, či likvidace. Mezitímní účetní závěrka je sestavována k jinému, než poslednímu dni běžného období. Sestavuje se ve chvíli, kdy to vyžadují zvláštní právní předpisy. Stává se tak při přeměně společnosti. Oproti prvním dvěma je podstatný rozdíl v tom, že zde nedochází k uzavírání účetních knih. Má jen omezenou vypovídací schopnost. Existuje ještě konsolidovaná účetní závěrka, která je řádná a musí ji zpracovat subjekty, které jsou kapitálově propojeny. V tomto případě konsolidovaná účetní závěrka neslouží k daňovým účelům.

K úspěšnému zpracování finanční analýzy slouží standardní účetní výkazy, mezi které patří **rozvaha, výkaz zisku a ztráty** a **výkaz cash flow**, který je také nazýván přehledem peněžních toků.

- **Rozvaha**

Podle Synka (2011) odráží obraz majetkové a kapitálové struktury podniku. Jedná se o písemný dokument sestavovaný k určitému datu. Obvykle má tvar písmene T, kde na jeho levé straně jsou zobrazena aktiva podniku, na pravé straně pak pasiva zachycující závazky podniku. Rozvaha nám musí dávat informace o majetkové situaci podniku, čili v čem je

majetek vázán a jak je oceněn, z čeho je financován, zda z vlastních, nebo cizích zdrojů a jaká je celková finanční situace podniku, což znamená zachycení výše zisku a jeho rozdělení.

Strukturou rozvahy se zabývá Knápková (2013). Aktiva se člení podle doby použitelnosti, popřípadě podle doby schopnosti přeměnit se na hotovostní prostředky z důvodu úhrady splatných závazků. V rozvaze lze najít základní skupiny aktiv, kterými jsou **pohledávky za upsaný základní kapitál, dlouhodobý majetek, oběžná aktiva a časové rozlišení**. Struktura rozvahy je znázorněna v obrázku 2.4.

**Pohledávky za upsaný základní kapitál** obsahují jednotlivé pohledávky společníků, popř. akcionářů. Ve většině případů tato položka má nulovou hodnotu, jelikož již při zakládání společnosti většina členů svůj vklad splatí najednou.

**Dlouhodobý majetek** má splatnost delší než jeden rok a je tvořen dlouhodobým majetkem hmotným, což mohou být stroje, či budovy, dlouhodobým majetkem nehmotným obsahující například různé softwary, licence a dlouhodobým majetkem finančním, obsahující kupříkladu cenné papíry.

**Oběžná aktiva** jsou tvořena zásobami v podniku, pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem. Zásoby tvoří vlastní výrobky, polotovary i rozpracovanou výrobu. Pohledávky jsou zde obsaženy jak dlouhodobé, tak krátkodobé. Finančním majetkem krátkodobým rozumíme obchodovatelné cenné papíry, jako například směnky, nebo pokladniční poukázky.

**Časové rozlišení** zachycuje zůstatky a příjmy následujícího období (předem placený nájem a provedené, ale nevyúčtované práce).

Pasiva členíme na **vlastní kapitál**, tvořen základním kapitálem, fondy a výsledkem hospodaření minulých let. **Cizí kapitál** obsahuje rezervy, dlouhodobé i krátkodobé závazky a bankovní úvěry. Souhrnně tedy půjčky. I zde patří **časové rozlišení**.

AKTIVA		PASIVA	
A.	Pohledávky za upsaný ZK	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A.I.	Základní kapitál
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II.	Kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.III.	Rezervní fondy, ...
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	VH minulých let
		A.V.	VH běžného úč. období
C.	Oběžná aktiva	B.	Cizí zdroje
C.I.	Zásoby	B.I.	Rezervy
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	B.II.	Dlouhodobé závazky
C.III.	Krátkodobé pohledávky	B.III.	Krátkodobé závazky
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci
D.	Časové rozlišení	C.	Časové rozlišení

Obr. 2.4 Rozvaha

Zdroj: Knápková (2013)

- **Výkaz zisku a ztráty**

Podle Kislingerové (2007) se jedná o písemný dokument vykazující přehled o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření podniku za konkrétní období. Za náklady jsou považovány peněžní částky vynaložené podnikem pro získání výnosů. Výnosy jsou peněžní částky podnikem získané ze všech svých činností. Výsledek hospodaření je rozdíl mezi výnosy a náklady. Výnosy i náklady jsou dle Scholleové (2012) rozděleny do tří skupin podle činnosti.

**Provozní činnost** zahrnuje náklady a výnosy z hlavní činnosti podniku, nejčastěji tedy výnosy z vlastního prodeje zboží a služeb. Náklady jsou vynaložené na získání výnosů. Jejich rozdílem získáme zisk, nebo ztrátu z provozní činnosti.

Výnosy a náklady ve **finanční činnosti** jsou tvořeny úroky jak z půjček, tak z vkladů. Výnosy mohou být také z cenných papírů. Jejich rozdílem získáme hospodářský výsledek finanční činnosti.

**Mimořádná činnost** zahrnuje náklady z nečekaných událostí, kterými jsou například živelné pohromy, či krádeže. Oproti tomu výnosy jsou poté z pojistného plnění. Výsledkem je hospodářský výsledek z mimořádné činnosti, který je ovšem daněn zvlášť.

- **Výkaz Cash flow**

Jak uvádí Kislingerová (2007), je to výkaz informující o příjmech a výdajích realizovaných podnikem v předchozím účetním období. Zachycuje skutečný pohyb peněžních prostředků. Jedná se o doplňující výkaz k rozvaze a výkazu zisku a ztráty. Podnik, který vykazuje zisk, ještě nemusí vždy být platebně schopný.

## **Základní metody finanční analýzy**

Růčková (2011) uvádí, že běžně se dělí ukazatele na absolutní, rozdílové a poměrové.

### **1. Absolutní ukazatele**

Absolutní ukazatele se podle Knápkové (2013) využívají především k analýze vývojových trendů. K analýze vývoje v čase slouží horizontální analýza. K procentní analýze se využívá analýza vertikální.

#### **a) Horizontální analýza**

Informuje o pohybech položek účetních výkazů. Horizontální analýzu můžeme podle Kislingerové (2007) počítat meziročně, kdy zjišťujeme absolutní změnu konkrétní položky, neboli rozdíl základního a běžného období a také procentuální změnu této položky. Nebo také za několik jdoucích po sobě účetních období. Cílem horizontální analýzy je změřit intenzitu změn jak absolutně, tak relativně. Je nutno ze vstupních údajů vyloučit všechny náhodné vlivy ovlivňující vývoj dané položky. Vypočítává se absolutní výše změn a její procentuální vyjádření k předchozímu období. Pro výpočet horizontální analýzy využívá Růčková (2011) vzorců 2.1 a 2.2.

$$\text{Absolutní změna} = \text{hodnota běžného období} - \text{hodnota předchozího období} \quad (2.1)$$

$$\text{Procentuální změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \cdot 100 \quad (2.2)$$



### **b) Vertikální analýza**

Dle Růčkové (2011) znázorňuje procentní analýzu základních účetních výkazů. Cílem je zjistit, jak se jednotlivé položky podílí na celkové sumě. Vertikální analýzu lze použít také k mezifiremnímu srovnání v rámci stejného oboru. Podle Knápkové (2013) se pro výpočet vertikální analýzy rozvahy volí za základnu celková výše aktiv, pro výpočet výkazu zisku a ztráty celkovou výši nákladů, nebo výnosů.

### **Rozdílové ukazatele**

Tato část kapitoly bude zpracována podle Růčkové (2011). Hodnoty ukazatelů jsou inspirovány Dluhošovou (2010) a Kislingerovou (2007). Rozdílové ukazatele znázorňují rozdíl stavu skupin aktiv, nebo pasiv, které se vztahují k danému okamžiku. Základním reprezentantem rozdílových ukazatelů je čistý pracovní kapitál představující rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky.

## **2. Poměrové ukazatele**

Jedná se o nejčastěji používanou metodu pro rozbor účetních výkazů, jelikož vychází jen z údajů obsažených v těchto výkazech. Využívá veřejných informací, ke kterým mají přístup také externisté. Základem je výpočet poměru jedné, či více účetních položek k jiné účetní položce, nebo skupině položek.

### **a) Ukazatele likvidity**

Likvidita podniku je jeho schopnost uhradit splatné závazky. Pokud to vztáhneme na konkrétní položky aktiv, jsou aktiva schopna přeměnit se v peněžní prostředky bez ztráty na ceně. Tato vlastnost aktiv se nazývá likvidnost. Pokud není podnik likvidní, ztrácí svou platební schopnost, což může vést až k bankrotu podniku. S pojmem likvidita souvisí také pojem solventnost neboli schopnost podniku získat peněžní prostředky pro úhradu svých závazků. Pro zjištění likvidity se využívá třech základních ukazatelů, které jsou charakterizovány vzorci 2.3, 2.4 a 2.5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.3)$$

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{Ob\text{e}žn\'a aktiva} - \text{z\'asoby}}{\text{Kr\'atкодob\'e z\'avazky}} \quad (2.4)$$

$$\text{Okamžit\'a likvidita} = \frac{\text{Ob\text{e}žn\'a aktiva} - \text{z\'asoby} - \text{pohled\'avky}}{\text{Kr\'atкодob\'e z\'avazky}} = \frac{\text{Pohotov\'e pen\text{e}žn\'i prostředky}}{\text{Kr\'atкодob\'e z\'avazky}} \quad (2.5)$$

**Běžná likvidita** ukazuje, kolikrát jsou oběžná aktiva schopna pokrýt krátkodobé závazky. Vypovídá o tom, jak by podnik byl schopen splnit očekávání svých věřitelů, kdyby všechna svá oběžná aktiva přeměnil na hotovostní peníze. Čím vyšší výsledná hodnota, tím vyšší schopnost podniku zachovat si svou platební schopnost. Výsledek by měl nabývat hodnot od 1,5 do 2,5. Záleží také na strategii podniku. Pokud bude podnik konzervativní, může běžná likvidita nabývat i vyšších hodnot. Naopak při agresivní strategii bude hodnota nižší, než 1,5.

U **pohotov\'e likvidity** je ideální, když hodnota čitatele a jmenovatele si jsou rovny. Může nastat i možnost o trochu vyšší hodnoty čitatele v poměru 1,5 : 1. I přesto se podnik dokáže vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodávat své zásoby. Čím vyšší hodnota ukazatele, tím lépe pro věřitele, ale hůře pro podnik, protože pokud jsou oběžná aktiva nadměrně vysoká, jsou prostředky vložené do podniku neproduktivně využívány a celková výnosnost vložených prostředků je tak nepříznivě ovlivňována. Ideální hodnota se pohybuje v rozmezí od 0,7 do 1. Při využití konzervativní strategie mohou být hodnoty 1,1 – 1,5. U agresivní strategie 0,4 – 0,7.

Do **okamžit\'e likvidity** vstupují pouze nejlikvidnější složky podniku. Pohotov\'e peněžní prostředky jsou hotovostní peníze v pokladně, na běžném, či jiném účtu a volně obchodovatelné cenné papíry, např. šeky. Pokud se hodnota okamžit\'e likvidity vymyká ideálními hodnotám, neznačí to hned pro firmu finanční problémy, jelikož často využívají různých kontokorentů, které z rozvahy nemusí být patrné. Výsledná hodnota by se měla pohybovat od 0,2 do 0,5.

## b) Ukazatele rentability

Rentabilita je nazývaná též výnosnosti vloženého kapitálu. Je to schopnost podniku dosahovat zisku. Ukazatele rentability vychází z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty. V čitateli těchto ukazatelů je zisk jako toková veličina a ve jmenovateli určitý druh kapitálu představující stavovou veličinu, respektive tržby jako toková veličina. Ukazatele rentability slouží k celkovému zhodnocení efektivnosti určité činnosti. V čase by měly mít rostoucí tendenci. Opak může nastat v krizi, kdy nelze pokles hodnoty rentability označit za negativní událost. Pokud ovšem nebude pokles větší než pokles ekonomiky. U ukazatelů rentability rozlišujeme tři typy zisku. **EBIT** je zisk před snížením o úroky a daně, čili provozní výsledek hospodaření. **EAT** je zisk už po zdanění neboli čistý zisk. Třetím typem zisku je **EBT**. Jedná se o zisk před zdaněním, čili provozní zisk snížený, popřípadě zvýšený o mimořádný a finanční výsledek hospodaření, od kterého se ještě neodečty daně.

**ROA** – rentabilita aktiv. Základní ukazatel rentability. Do vztahu je dáván EBIT k celkovým aktivům. Ukazuje, jak je ve firmě efektivně vytvářen zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů je zisk tvořen. Zda z vlastních, či cizích. Výpočet ROA znázorňuje vzorec 2.6.

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva} \quad (2.6)$$

**ROCE** – rentabilita celkového investovaného kapitálu. Podle Růčkové (2011, s. 54) „jde o ukazatel, který vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem“. Čím vyšší rentabilita je, tím lépe podnik spravuje svůj majetek a kapitál. Pro výpočet ROCE se využívá vzorce 2.7.

$$ROCE = \frac{EBIT}{Vlastní kapitál + cizí dlouhodobý kapitál} \quad (2.7)$$

**ROE** – rentabilita vlastního kapitálu. Vyjadřuje míru výnosnosti vloženého kapitálu vlastníky nebo akcionáři. Pokud rentabilita vlastního kapitálu roste, znamená to, že podnik zlepšuje svůj výsledek hospodaření, zmenšuje podíl vlastního kapitálu, nebo klesá úročení cizího kapitálu. Vykazuje-li ROE dlouhodobě nižší hodnotu, než je výnosnost cenných

papírů, která je garantovaná státem, podnik brzy zbankrotuje. Investoři do takového podniku nebudou chtít svůj kapitál vkládat. ROE se vypočítá podle vzorce 2.8.

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál}$$

(2.8)

**ROS** – rentabilita tržeb. ROS vyjadřuje, kolik korun zisku připadá na korunu tržeb. Pokud analytici zjistí, že se tento ukazatel nevyvíjí správným směrem, budou předpokládat, že problémy se budou vyskytovat i v jiných oblastech. ROS se počítá dle vzorce 2.9.

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby}$$

(2.9)

### c) Ukazatele zadluženosti

Zadluženost podniku znamená, že firma své aktivity financuje s cizích zdrojů, čili na dluh. Ve většině velkých podniků je normální k financování využívat jak vlastní, tak i cizí kapitál. Pokud by se v podniku rozhodli využít pouze vlastního kapitálu, snížilo by to jeho celkovou výnosnost. Financování jen z cizích zdrojů by mělo za následek obtížné získávání dodatečných úvěrů. K rozboru finanční struktury podniku je využíváno mnoho ukazatelů zadluženosti vycházející především z rozvahy. Při této analýze zjišťujeme, jak moc jsou aktiva podniku financována z cizích zdrojů. K analýze se používá mnoho ukazatelů. Mezi ty základní řadíme **ukazatel celkové zadluženosti**, jinak nazývaný také ukazatel věřitelského rizika, jehož výpočet znázorňuje vzorec 2.10. Poměrujeme cizí kapitál k celkovým aktivům. Čím vyšší je celková hodnota, tím vyšší je věřitelské riziko. Z toho vyplývá, že věřitelé preferují nižší hodnotu tohoto ukazatele. Další základní ukazatel je **koeficient samofinancování** neboli podíl vlastního kapitálu na aktivech. Tento koeficient je brán jako doplňkový k celkové zadluženosti a součet jejich hodnot by měl přibližně dát hodnotu 1. K jeho výpočtu se využívá vzorec 2.11. Pro vedení podniku je důležité zjistit, zda jeho úrokové zatížení je stále ještě v jeho únosné míře. Proto bývá využíván **ukazatel úrokového krytí**, počítán podle vzorce 2.12. Jeho hodnota odpovídá na otázku, kolikrát zisk převyšuje úroky. Jeho převrácenou hodnotou je **ukazatel úrokového zatížení**. Ten vyjadřuje, jak velkou část zisku odčerpají úroky. Pokud je ukazatel dlouhodobě na nízké úrovni, může podnik financovat své aktivity z cizích zdrojů. Počítá se dle vzorce 2.13.

$$Ukazatel\ celkové\ zadluženosti = \frac{Cizí\ kapitál}{Celková\ aktiva} \quad (2.10)$$

$$Koeficient\ samofinancování = \frac{Vlastní\ kapitál}{Celková\ aktiva} \quad (2.11)$$

$$Ukazatel\ úrokového\ krytí = \frac{EBIT}{Nákladové\ úroky} \quad (2.12)$$

$$Ukazatel\ úrokového\ zatížení = \frac{Nákladové\ úroky}{EBIT} \quad (2.13)$$

#### d) Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vypovídají o schopnosti managementu správně využívat investované finance. Pokud je v podniku více aktiv, než je zapotřebí, vede to ke zbytečným nákladům a nižšímu zisku. Naopak, pokud mají aktiv ve firmě málo, přichází o tržby, které by optimálním držením mohli získat. Každý ukazatel je určen pro jednotlivou skupinu aktiv. Budeme se zabývat dvěma typy ukazatelů. Jedním je rychlost obratu, neboli obrátka a druhým doba obratu.

- **Obrátka** udává, kolikrát se dané aktivum za určité období (nejčastěji rok) přemění na peněžní prostředky. Vždy dáváme do poměru vybranou skupinu majetku k tržbám.
- **Doba obratu** vykazuje, za jak dlouho se námi zvolené aktivum za dané období přemění na peněžní prostředky. Dělíme počet dnů v roce (360) počtem obrátek. Výsledná hodnota vychází ve dnech.

Vázanost celkového vloženého kapitálu vyjadřuje **ukazatel obrátky celkových aktiv**, který znázorňuje vzorec 2.14. Ten dává do souvislosti tržby k celkovým aktivům. Vyjadřuje, kolikrát se celková aktiva za rok obrátí. Čím vyšší vyjde hodnota ukazatele, tím lépe podnik využívá svůj majetek. Minimální hodnota by měla být rovna jedné.

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.14)$$

**Doba obratu celkových aktiv** vyjadřuje, zda podnik využívá svého majetku efektivně ve vztahu k tržbám. Ukazuje, jestli podnik svá aktiva zhodnocuje. Čím nižší hodnota ukazatele, tím pro podnik lépe. Výpočet udává vzorec 2.15.

$$\text{Doba obratu celkových aktiv} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Tržby}/360} \quad (2.15)$$

O tom, zda je v podniku efektivně využíváno jednotlivých částí dlouhodobého majetku informuje **obrátku dlouhodobého majetku**. Udává, kolikrát za rok se obrátí dlouhodobý majetek v tržby – znázorněno vzorcem 2.16

$$\text{Obrátka dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (2.16)$$

Dalším důležitým ukazatelem podniku je **obrátku zásob**, vyjadřující počet, kolikrát se za daný časový úsek přemění zásoby na tržby. Pro obrátku zásob se užívá vzorec 2.17. Na něj navazuje **doba obratu zásob**, která je podle Vochozky (2011) jeho převrácenou hodnotou. Dá se vyjádřit vzorcem 2.18. Udává se ve dnech a informuje, po jakou dobu jsou zásoby vázány v podniku až do doby jejich prodeje, či spotřeby. Pokud budeme za zásoby považovat hotové výrobky, popřípadě zboží, bude doba obratu vyjadřovat počet dnů, za kterou se přemění na peněžní prostředky.

$$\text{Obrátka zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (2.17)$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/360} \quad (2.18)$$

**Doba splatnosti pohledávek** je ukazatel, který informuje o počtu dnů, které uplynou od doby vystavení faktury za prodej výrobků, nebo zboží, až po připsání peněz na bankovní účet. Platí zde vztah podle vzorce 2.19.

$$Doba\ splatnosti\ pohledávek = \frac{Pohledávky}{Tržby/360} \quad (2.19)$$

**Doba splatnosti krátkodobých závazků** udává počet dnů, za které podnik využívá bezplatného obchodního úvěru. Po tuto dobu nemá podnik své závazky uhrazeny. Vyjádřeno vzorcem 2.20.

$$Doba\ splatnosti\ kr.\ závazků = \frac{Krátkodobé\ závazky}{Tržby/360} \quad (2.20)$$

### **Souhrnné modely při hodnocení finanční situace podniku**

#### **a) SWOT analýza**

SWOT analýza, nazývaná také jako analýza silných a slabých stránek, hodnotí vnitřní i vnější okolí podniku. Jednotlivá písmena slova SWOT představují čtyři zkoumané kategorie:

- S – silné stránky podniku,
- W – slabé stránky podniku,
- O – příležitosti,
- T – hrozby.

Silné a slabé stránky jsou spojovány s vnitřním okolím podniku, kdežto příležitosti a hrozby naopak s vnějším okolím. Graficky můžeme SWOT analýzu vyjádřit podle obrázku 2.5.

SWOT ANALÝZA		
Vnitřní	Silné stránky	Slabé stránky
	Příležitosti	Hrozby

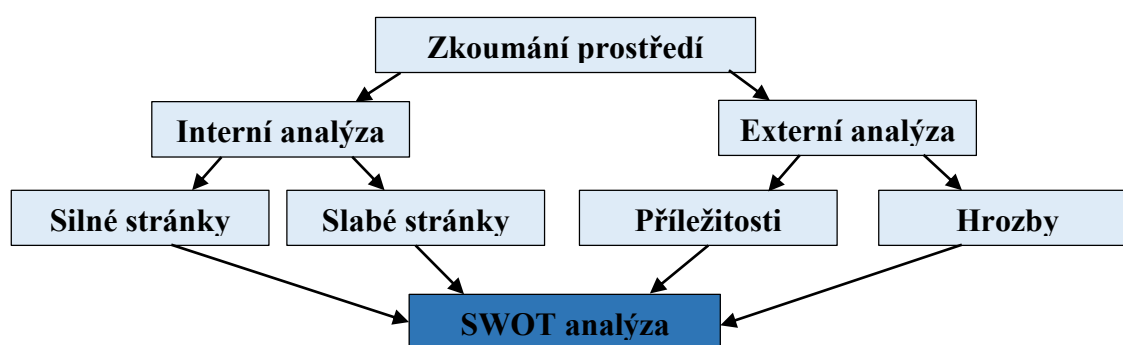
Obr. 2.5 SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování podle Jakubíkové (2008)

Podle Sedláčkové (2006) je často velmi složité rozlišit, zda určitý jev je pro podnik příležitost, nebo hrozba. Z jevu, který pro podnik představuje hrozbu, se může postupem času vyvinout příležitost a naopak. Z příležitosti se za určitých okolností může přeměnit v hrozbu. Obdobné je to při identifikaci silných a slabých stránek.

Důvodem, proč se v podniku využívá SWOT analýza je skutečnost, že management podniku musí jeho silné stránky více rozvíjet, slabé utlumit, připravit se na vznikající hrozbu a využít potenciální příležitosti ve svůj prospěch. Nejde jen o to zpracovat jakýsi seznam příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek, ale především se tyto jevy musí nalézt, identifikovat a posoudit. Prvním krokem bývá identifikace primárních změn v okolí podniku, k čemuž slouží různé analýzy a ukazatelé. V druhém kroku se identifikují silné a slabé stránky. Následně je nutno zhodnotit vzájemné vztahy mezi jednotlivými faktory vnitřního prostředí, stejně jako prostředí vnějšího. Optimální počet hledaných jevů a charakteristik by se měl pohybovat kolem osmi. Záleží také na velikosti podniku.

Analýza SWOT může být realizována samostatně, nebo bývá součástí komplexní analýzy, jak je viditelné z obrázku 2.6.



Obr. 2.6 Komplexní analýza

Zdroj: Vlastní zpracování podle Sedláčkové (2006)



## Analýza účelově vybraných ukazatelů

Podle Černohorského (2011) je cílem účelově vybraných ukazatelů diagnostikovat finanční situaci firmy. K tomu se používají ukazatelé vycházející z absolutních a poměrových ukazatelů. Nevýhodou těchto ukazatelů je jejich menší vypovídací schopnost. Rozdíl mezi nimi je především v účelu použití. Z toho důvodu rozlišujeme **bonitní modely** a **modely bankrotní**.

### 1) Bankrotní modely

Bankrotní modely management podniku informují o situaci ve firmě. O tom, zda je podnik ohrožen budoucím krachem. Každá společnost, které hrozí bankrot, již předem vykazuje určité symptomy. Nejčastěji se jedná o problémy spojené s běžnou likviditou, rentabilitou vloženého kapitálu a s výši pracovního kapitálu. Mezi nejužívanější modely patří Altmanův model, Index IN, Tafflerův index, Beaverova profilová analýza a Beermanova diskriminační funkce. Pro účely této diplomové práce využijeme jen Altmanův model, Index IN a Tafflerův index.

- **Altmanův model**

Podle Růčkové (2011) vychází Altmanův model z indexů celkového hodnocení. Tento model, nazývaný také Z – skoré, je na našem území velmi oblíben z důvodu jeho jednoduchosti. Počítá se jako součet pěti poměrových ukazatelů, kterým se přiřazuje různá váha. Nejvyšší váhu mívá rentabilita celkového kapitálu. Kislingerová (2007) uvádí, že tato analýza je jednou z možností, jak zhodnotit finanční zdraví podniku. Když byl tento model využit v praxi, ukázalo se, že dokáže značně věrohodně předpovědět bankrot firmy a to se zhruba dvouletým předstihem. Nevýhodou je však jeho menší statistická spolehlivost při předpovědi na delší časové období.

Altmanův model využívá jednoho vzorce pro firmy obchodovatelné na burze a s menším pozměněním vznikne vzorec pro společnosti na burze neobchodovatelné. Jelikož námi zkoumaná firma na burzu nevstupuje, uvedeme zde jen druhý vzorec 2.21.

$$Z = 0,717 X1 + 0,847 X2 + 3,107 X3 + 0,42 X4 + 0,998 X5 \quad (2.21)$$

Interpretace indexů je následující:

X1 = Čistý pracovní kapitál/Aktiva,

X2 = Nerozdělený zisk/Aktiva,

$X3 = \text{EBIT}/\text{Aktiva}$ ,

$X4 = \text{Vlastní kapitál}/\text{cizí zdroje}$ ,

$X5 = \text{Tržby}/\text{Aktiva}$ .

Růčková (2011) vykládá výslednou hodnotu tak, že pokud bude **nižší než 1,2**, firma se nachází ve značné finanční tísní a hrozí ji bankrot. Hodnota **od 1,2 do 2,9** patří do tzv. pásma šedé zóny, kdy o firmě nemůžeme říct, že prosperuje, ale ani že se blíží k bankrotu. Podnik s hodnotou Altmanova indexu **převyšující 2,9** se nachází v pásmu prosperity a její finanční situace je v podstatě uspokojivá.

Úspěšně lze tento index použít jen u firem střední velikosti. Pokud je firma moc malá, neposkytne dostatečné informace k provedení této analýzy. Naopak příliš velká firma bankrotuje zřídka kdy.

- **Index IN**

Index IN je nazýván také indexem důvěryhodnosti. Sestavili jej manželé Neumaierovi, se snahou aplikovat ho přímo na podmínky českého prostředí. Tento model je věřitelský, znázorněn rovnicí s využitím ukazatelů likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Dále se tímto indexem zabývat nebudeme. Existuje totiž ještě model IN99, který je modelem vlastnickým. Vznikl o několik let později. Vyjadřuje schopnost managementu firmy nakládat se svěřenými finančními prostředky. Vzorec pro výpočet indexu IN99 znázorňuje vzorec 2.22.

$$IN99 = -0,017 \cdot \left(\frac{CZ}{A}\right) + 4,573 \cdot \left(\frac{EBIT}{A}\right) + 0,481 \cdot \left(\frac{Výnosy}{A}\right) + 0,015 \cdot \left(\frac{OA}{KZ + KBÚ}\right) \quad (2.22)$$

Interpretace je následující:

$CZ$  = cizí zdroje,

$A$  = Aktiva,

$EBIT$  = Zisk před úroky a zdaněním,

$OA$  = Oběžná aktiva,

$KZ$  = Krátkodobé závazky,

$KBÚ$  = Krátkodobé bankovní úvěry.

Je-li hodnota indexu IN99 vyšší, nebo rovna hodnotě 2,07, podnik si vede dobře z hlediska finančního zdraví. Pokud je hodnota mezi 0,684 a 2,07, může se firma potýkat s potenciálními problémy. Menší, nebo rovna hodnota číslu 0,684 značí velké finanční problémy, neboli se projevuje finanční neduživost.

- **Tafflerův model**

Tafflerův model vznikl v roce 1977. Lze jej vyjádřit v základní a v modifikované podobě. Obě podoby využívají čtyř poměrových ukazatelů. K účelu této diplomové práce bude použita druhá verze, čili modifikovaný tvar Tafflerova modelu, vzorec 2.23.

$$ZT(z) = 0,53 \cdot \frac{EBT}{KD} + 0,13 \cdot \frac{OA}{CZ} + 0,18 \cdot \frac{KD}{A} + 0,16 \cdot \frac{T}{A} \quad (2.23)$$

Interpretace je následující:

EBT = Zisk před zdaněním,

KD = Krátkodobé dluhy,

OA = Oběžná aktiva,

CZ = Cizí zdroje,

A = Aktiva,

T = Tržby.

Výsledná hodnota nižší než 0,2 značí velkou pravděpodobnost bankrotu. Oproti tomu hodnota vyšší než 0,3 značí malou pravděpodobnost bankrotu firmy.

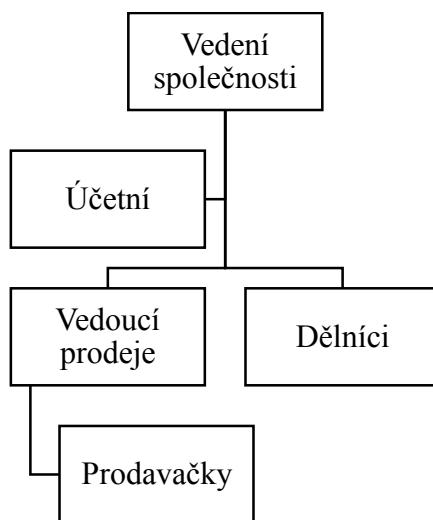
## 2) Bonitní modely

O bonitních modelech se zmíníme jen okrajově, jelikož nebudou využity v praktické části této práce. Černohorský (2011) uvádí, že bonitní modely diagnostikují podnikové zdraví. Jejich cílem je zjistit, zda je podnik dobrý, či špatný. Mezi neužívanější modely můžeme zařadit **Soustavu bilančních analýz podle Rudolfa Dedouchy**, jehož výhodou je použití bez ohledu na velikost podniku. Sestaven byl přímo na míru českým podmínkám. **Tamariho model** vychází z bankovní praxe a byl koncipován pro zahraniční firmy. **Kralickův Quickest** hodnotí podnik ve třech krocích – zhodnotí finanční stabilitu, výnosovou situaci a nakonec situaci celkovou.

### 3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

V této kapitole je charakterizovaná firma, kterou jsem si vybrala pro studium ve své diplomové práci. Informace jsem čerpala z interních zdrojů podniku, osobního rozhovoru s majiteli firmy a z internetových stránek společnosti (MONTCOLOR, 2014)

Společnost MONTCOLOR ZAVADIL, s. r. o. je malý podnik s šestnácti zaměstnanci. Z čehož jsou dva jednatelé, dvě administrativní pozice, šest dělníků, šest prodavaček. Organizační strukturu zobrazuje obrázek 2.7. V podniku je zažitý jednosměnný směnný provoz. Sídlo firmy je v současné době v Odrách. Jedná se o společnost s ručením omezeným, se základním kapitálem 200 000 Kč, který je splacen v plné výši 100 %. Jedná se o ryze českou rodinnou firmu založenou otcem se synem, kteří jsou zároveň majitelé, jednatelé a jediní společníci podniku. Každý vlastní přesně poloviční podíl. Předmětem podnikání je provádění stavech, jejich změna a odstraňování, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, truhlářství a podlahářství.



Obr. 3.1 Organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 3.1 HISTORIE PODNIKU

MONTCOLOR ZAVADIL, s. r. o. je právnická osoba, která vznikla dne 28. ledna 2008 zápisem do obchodního rejstříku. Firma je vedena u Krajského soudu v Ostravě. Historie společnosti sahá ale mnohem dál. V roce 1992 jednatel dnešní firmy podnikal jako fyzická osoba a provozoval malířství – natěračství. První prodejna BARVY – LAKY byla otevřena v Odrách v roce 1996. O deset let později rozšířili prodejnu na provozovnu ve

Fulneku a o další čtyři roky později otevřeli prodejnu také v Hranicích na Moravě. Největší milníky historie podniku jsme seřadili chronologicky od nejstarších, po nejnovější.

- 1992 Malířství – natěračství,
- 1996 Montáž suchých staveb systému KNAUF,
- 1996 Vybudování zázemí na Skřivánčí ulici v Odrách,
- 1998 Certifikace Knauf, Thermoform,
- 1999 Prodej barev a laků - otevřena 1. provozovna na Zámecké ulici v Odrách,
- 2002 Stáž na montáž nízkoenergetických domů v Kanadě – Ottawa,
- 2003 Otevření specializované mícháreny barev a laků,
- 2005 Certifikace protipožárních nátěrů,
- 2006 Otevření pobočky Barev a laků ve Fulneku,
- 2007 Otevření nové specializované prodejny BARVY - LAKY na Skřivánčí ulici v Odrách,
- 2008 Přechod na novou společnost MONTCOLOR Zavadič s.r.o.,
- 2009 Certifikace firmy dle normy ČSN EN ISO 9001:2001,
- 2012 Otevření nové specializované prodejny BARVY – LAKY na ulici 28. října v Hranicích na Moravě,
- 2012 Výročí založení firmy 20 let, podpora maloobchodu a velkoobchodu BARVY – LAKY.

### 3.2 PŘEHLED SLUŽEB POSKYTOVANÝCH FIRMOU

Mezi hlavní zaměření podniku patří maloobchodní a velkoobchodní prodej barev a laků, stolařství, realizace nízkoenergetických staveb, jejich rekonstrukce, malby, nátěry.

Nízkoenergetické stavby jsou prováděny systémem „TWO BY FOUR“ přímo na stavbě. Jedná se o nosnou konstrukci charakteristickou pro dřevostavby. Montování tohoto systému je jednodušší, nejprodávanější a pro zákazníky cenově přijatelné. Základním materiálem je fošna, čili druh stavebního řeziva, které se vyrábí z kmenů poražených stromů strojním řezáním za pomoci strojních pil, a OSB deska, neboli deska vytvořená lisováním dřevěných štěpků, nebo hoblin, která zajišťuje stabilitu celé konstrukce. Základy jsou realizovány z betonu do nezamrzné hloubky, hloubky, do níž nepronikne mráz ani v chladné části roku. V České Republice je za nezamrznou hloubku považována úroveň 80 – 140 cm pod povrchem v závislosti na druhu zeminy. Nosné stěny tvoří dřevěná konstrukce z fošen,

oboustranné opláštění OSB deskami, podhled je tvořen sádrokartonovou konstrukcí kvůli vedení instalace. Vnitřní příčky jsou ze sádrokartonu. Strop bývá z fošen, podhled opět ze sádrokartonu, ale lze použít i jiný materiál. Střešní konstrukce je tepelně izolovaná. Okna jsou vkládána nejčastěji dřevěná, nebo plastová, dveře ocelové, i obložkové. Technické zařízení budovy a úpravy povrchů firma provádí dle konkrétního návrhu klienta.

MONTCOLOR ZAVADIL, s. r. o. provozuje tři prodejny barev a laků s příznačným názvem „BARVY – LAKY“. Hlavní prodejna je v Odrách vedle sídla společnosti, druhá prodejna je ve Fulneku a třetí v Hranicích na Moravě. V prodejnách člověk najde, co potřebuje. Profesní přístup, odborné poradenství, grafické návrhy interiérů a fasád, míchání barev na počkání. Na výběr má zákazník z široké nabídky až 6 000 odstínů z různých vzorníků, například RAL, či NCS, což jsou mezinárodně uznávané standardy pro stupnici barevných odstínů. Zákazník zde najde také širokou nabídku zboží – profesionální i hobby nářadí, pružné bezzákladové nátěry na kov, lepidla, tmely, silikony, montážní pěny, aj. Prodejny BARVY – LAKY nabízí také tónované produkty, jako jsou fasádní akrylátové barvy a omítkoviny, syntetické vrchní barvy, interiérové akrylátové barvy, fasádní silikonové barvy, silnovrstvé lazurovací laky na dřevo a mnoho dalších.

Mezi klienty společnosti se řadí především obce, které chtějí vyspravit své kulturní domy, radnice, vybudovat dětská hřiště a celkově tak zlepšit vzhled obce. Stavební práce a rekonstrukce provádí také pro školy, firmy, fyzické osoby. Fyzické osoby dnes tvoří ale jen malé procento klientely společnosti. Pokud chce firma získat zakázku v hodnotě přesahující 50 000 Kč, musí se, podle nového zákona, zapojit do výběrového řízení. V blízkém okolí společnosti se nachází osm konkurenčních firem, z toho jen tři jsou právnické osoby. MONTCOLOR Zavadil, s. r. o. má v širokém okolí dobré jméno. Vlastní certifikát ISO 9001:2001, certifikáty společností Knauf, Het, Colorlak, Tikkurila, Jub, a další.

## 4 DIAGNOSTICKÉ ŠETŘENÍ SPOLEČNOSTI

Ve čtvrté části diplomové práce budou zpracovány vybrané metody a analýzy popsané v teoretické části na konkrétních číslech diagnostikovaného podniku. Konkrétně se jedná o jednotlivé výpočty finanční analýzy s použitím poměrových ukazatelů a analýzy bankrotních modelů. Následně bude vypracována SWOT analýza... Všechny použité výpočty budou zpracovány v MS Excel. Data jsou čerpána z interních záznamů společnosti.

### 4.1 ABSOLUTNÍ UKAZATELE

V části věnované absolutním ukazatelům bude podrobně rozebrána horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty za období od roku 2009 do roku 2013.

#### 4.1.1 Horizontální analýza rozvahy

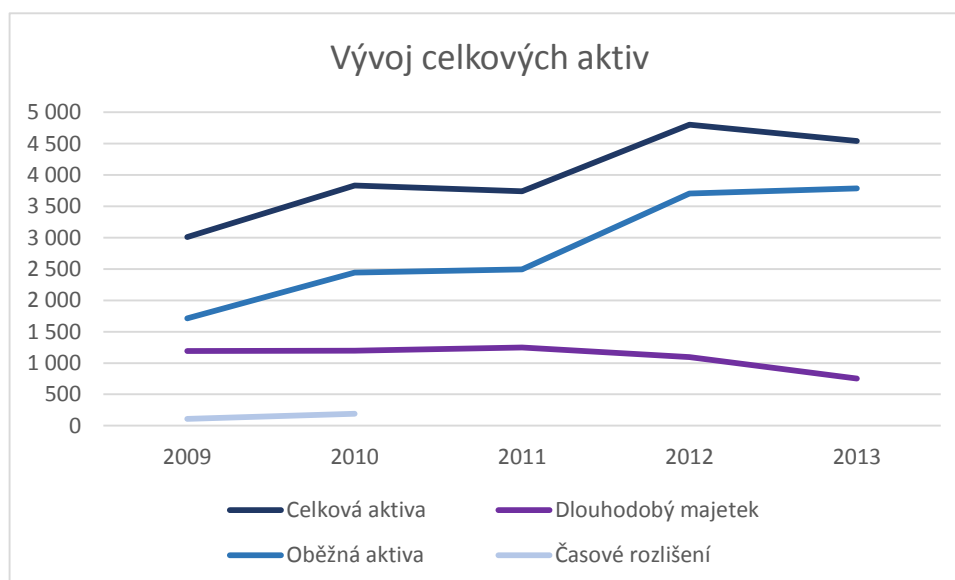
K sestavení horizontální analýzy budou použity absolutní a procentní ukazatelé, čili rozdíl položek v čase a jejich procentuální vyjádření. V tabulce 4.1 je k vidění zkrácená verze horizontální analýzy rozvahy. Celá analýza je součástí přílohy č. 3. Veškeré výpočty jsou v celých tisících Kč.

Tab. 4.1 Horizontální analýza rozvahy

	2009 - 2010		2010 - 2011		2011 - 2012		2012 - 2013	
	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní
<b>AKTIVA</b>	<b>820</b>	<b>27,22%</b>	<b>-92</b>	<b>-2,40%</b>	<b>1 063</b>	<b>28,42%</b>	<b>-261</b>	<b>-5,43%</b>
DM	7	0,59%	49	4,09%	-151	-12,10%	-343	-31,27%
DHM	7	0,59%	49	4,09%	-151	-12,10%	-343	-31,27%
Oběžná aktiva	730	42,62%	49	2,01%	1 214	48,72%	82	2,21%
Zásoby	115	9,65%	513	39,25%	286	15,71%	-187	-8,88%
Pohledávky	516	107,05%	-411	-41,18%	-89	-15,16%	390	78,31%
KFM	99	253,85%	-53	-38,41%	1 017	1196,47%	-121	-10,98%
Časové rozlišení	83	77,57%	-190	-100,00%				
<b>PASIVA</b>	<b>820</b>	<b>27,22%</b>	<b>-92</b>	<b>-2,40%</b>	<b>1 063</b>	<b>28,42%</b>	<b>-261</b>	<b>-5,43%</b>
Vlastní kapitál	101	24,28%	46	8,90%	26	4,62%	-425	-72,16%
Základní kapitál	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Rezervní fondy	50	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
VH minulých let	55	50,00%	102	61,82%	46	17,23%	25	7,99%
VH běžného období	-4	-3,77%	-56	-54,90%	-20	-43,48%	-450	-1730,77%
Cizí zdroje	719	27,70%	-138	-4,16%	1 037	32,64%	164	3,89%
Závazky	-119	-7,47%	130	8,82%	326	20,32%	201	10,41%
Bankovní úvěry	838	83,55%	-268	-14,56%	711	45,20%	-37	-1,62%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 4.1 je patrné, že aktiva i pasiva střídavě rostou a klesají. Největší nárůst je zaznamenán v roce 2012 s hodnotou 28,42 % a meziročním zvýšením o 1 063 000 Kč. Oproti tomu největší pokles firma vykazuje v roce 2013. Ve srovnání s předchozím rokem se ale jedná jen o 261 000 Kč. V období, kdy firmě aktiva rostou, rostou vždy více, než je poté jejich pokles. Zaměříme-li se na zásoby, v roce 2011 se zásoby zvyšují o 39,25 %. V absolutním rozdílu se jedná o částku přesahující půl milionu korun. Firmě se zvyšují tržby za prodané zboží z podnikových prodejen a díky většímu zájmu musí mít na skladě vždy připravené dostatečné zásoby plechovek barev, tmelů, aj. Dlouhodobé pohledávky firma nemá. Ty krátkodobé jsou nejvyšší v roce 2010. Vůči předchozímu roku vzrostly o 107,05 %, tedy o 516 000 Kč. Následující dva roky se pohledávky snižují, ale v roce 2013 opět rostou. V tuto dobu má firma problematické odběratele, kteří neplatí své závazky včas, nesplácí faktury a firmě tak rostou krátkodobé pohledávky. Dlouhodobým finančním majetkem firma nedisponuje. Nelze opominout obrovský nárůst krátkodobého finančního majetku v roce 2012. Ten firmě vzrostl o neuvěřitelných 1 196,47 %, neboli o 1 017 000 Kč. Z obrázku 4.1 je patrné, že dlouhodobý majetek si první tři roky drží stejnou hladinu, od roku 2012 jeho hodnota klesá, díky čemuž klesají celková aktiva i přes to, že oběžný majetek od tohoto roku mírně vzrůstá. Některý dlouhodobý majetek je plně odepisován, nebo prodáván. Časové rozlišení se na celkovém stavu aktiv podílí jen nepatrně a pouze první dva roky.

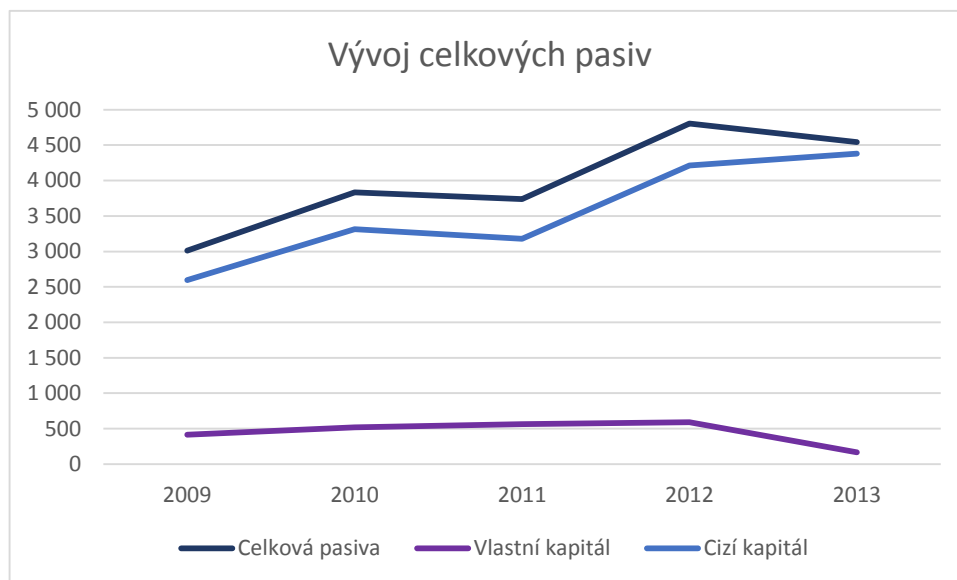


Obr. 4.1 Vývoj celkových aktiv

Zdroj: Vlastní zpracování



Na straně pasiv je viditelný výrazný pokles výsledku hospodaření. V roce 2013 klesá o 450 000 Kč, což znamená o 1730,77 %. Výsledek hospodaření se snižuje pravidelně každý rok. Až ten poslední se ale dostává do záporných čísel. Způsobeno je to rozpracovanými zakázkami na konci účetního období, které ale ještě nejsou fakturovány a firma se tak dostává do ztráty. Nejvíce se na tom podílí úbytek vlastního kapitálu na úkor kapitálu cizího, jak lze vyčíst z obrázku 4.2. Obrovské snížení vlastního kapitálu a nárůst kapitálu cizího není pro firmu moc pozitivní. Cizí kapitál má největší vliv na kolísání pasiv v jednotlivých letech, jelikož kolísá přibližně stejně, jako celková pasiva. Rozdíl nastává v posledním roce, kdy i když cizí kapitál roste, celková pasiva kvůli výraznému poklesu cizího kapitálu klesá. Vývoj bankovních úvěrů a výpomocí každý rok kolísá. Jak je ale patrné z rozvahy, která je v příloze č. 1., nejnižší bankovní úvěry firma potřebovala v roce 2009, čili rok od začátku svého podnikání.



Obr. 4.2 Vývoj celkových pasiv

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.1.2 Vertikální analýza rozvahy

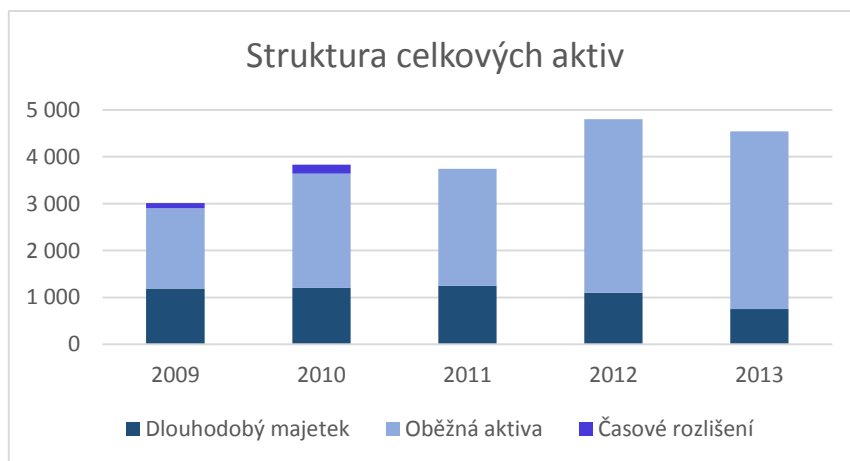
Pomocí vertikální analýzy zkoumáme vztah jednotlivých položek rozvahy k celkové hodnotě aktiv a pasiv. Stejně jako u horizontální analýzy, i u vertikální je tabulka 4.2 pouze ve zkrácené formě. Plná verze je k dispozici v příloze č. 4.

Tab. 4.2 Vertikální analýza rozvahy

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>AKTIVA</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
DM	39,58%	31,29%	33,37%	22,84%	16,60%
DHM	39,58%	31,29%	33,37%	22,84%	16,60%
Oběžná aktiva	56,87%	63,75%	66,63%	77,16%	83,40%
Zásoby	39,58%	34,11%	48,66%	43,85%	42,25%
Pohledávky	16,00%	26,04%	15,70%	10,37%	19,55%
KFM	1,29%	3,60%	2,27%	22,94%	21,60%
Časové rozlišení	3,55%	4,96%			
<b>PASIVA</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Vlastní kapitál	13,81%	13,49%	15,05%	12,26%	3,61%
Základní kapitál	6,64%	5,22%	5,35%	4,16%	4,40%
Rezervní fondy		1,30%	1,34%	1,04%	1,10%
VH minulých let	3,65%	4,31%	7,14%	6,52%	7,44%
VH běžného období	3,52%	2,66%	1,23%	0,54%	-9,34%
Cizí zdroje	86,19%	86,51%	84,95%	87,74%	96,39%
Závazky	52,89%	38,47%	42,89%	40,18%	46,92%
Bankovní úvěry	33,30%	48,04%	42,06%	47,55%	49,47%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 4.2, stejně jako z obrázku 4.3 lze vyčíst, že největším článkem aktiv jsou oběžná aktiva. Oběžná aktiva tvoří více než 50 % aktiv, v roce 2013 přesahují dokonce hranici 80 %. Důvodem je větší zájem o zboží ze strany zákazníků. Od roku 2011 tvoří krátkodobý finanční majetek větší část z celkových aktiv, než je tomu tak v předcházejících letech. Krátkodobý finanční majetek je součástí oběžného majetku, jehož hodnota každoročně stoupá. Zásoby, jako další součást oběžných aktiv, se drží každý rok na přibližně stejných hodnotách. Stejně tak krátkodobé pohledávky. Ty se pohybují v rozmezí od 15 % do 20 % hodnoty celkových aktiv. Časové rozlišení jako součást aktiv tvoří pouze zanedbatelnou část.



Obr. 4.3 Struktura celkových aktiv

Zdroj: Vlastní zpracování

Když se blíže zaměříme na pasiva, je patrné z tabulky 4.2 a z obrázku 4.4, že cizí kapitál tvoří jejich nejvýznamnější složku. V jednotlivých letech se na pasivech podílí více než 85 %, v posledním zkoumaném roce tvoří téměř veškerý kapitál firmy. Ve srovnání s vlastním kapitálem jej cizí kapitál převyšuje přibližně šestkrát. Výsledek hospodaření za běžné účetní období se v roce 2011 na hodnotě pasiv nepodílí vůbec, jelikož je v záporné hodnotě. Ostatní položky vlastního kapitálu jsou, vzhledem k jejich podílu ve výši maximálně 8 %, zanedbatelné. V roce 2013 se na celkovém cizím kapitálu podílí bankovní úvěry a závazky procentuálně téměř shodnou hodnotou. Časové rozlišení na straně pasiv společnost nemá.



Obr. 4.4 Struktura celkových pasiv

Zdroj: Vlastní zpracování

Z provedených výpočtů vyplývá, že cizí zdroje jsou použity především na financování oběžného majetku. Do oběžného majetku započítáváme také zboží a to firma udržuje na skladě ve velké míře díky velké škále prodáváných výrobků. Každý zákazník má zájem zakoupit si jinou barvu, jinou značku, jinou velikost. Aby byli zákazníci spokojeni, neodcházeli s prázdnou a rádi se vraceli, má firma vždy dostatečnou zásobu na skladě. Jelikož nemá dostatek vlastních zdrojů, financuje tyto zásoby ze zdrojů cizích.

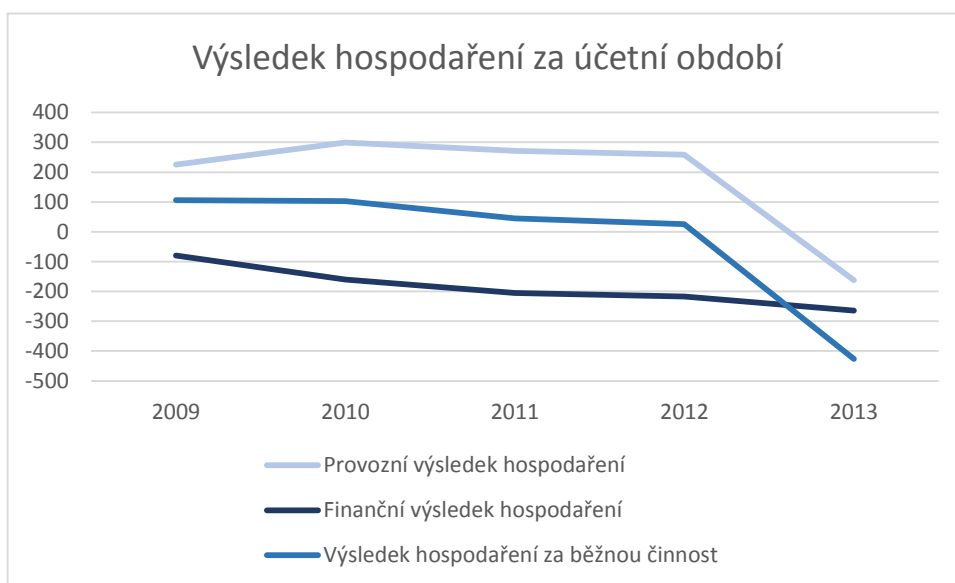
#### 4.1.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

V horizontální analýze výkazu zisku a ztráty jsou jednotlivé položky výnosů a nákladů rozebrány podrobněji. Je udělán jejich rozdíl jednotlivých položek, z čehož vidíme meziroční změnu daných hodnot. Vycházíme z výkazu zisku a ztráty, která je v příloze č. 2.

Analýza je provedena také procentuálně, což nám převádí absolutní změnu do procentního vyjádření. Horizontální analýza výkazu je v celém rozsahu v příloze 5.

Podíváme-li se na nejvyšší položku výsledovky, tržby byly v roce 2009 na hodnotě 6 582 000 Kč. Dva následující roky došlo k jejich mírnému poklesu, ale už od roku 2012 tržby za zboží opět rostou. S tím jsou spojeny také náklady, které mají stejný průběh.

Z obrázku 4.5 je patrné, že pokles výsledku hospodaření v roce 2013 má za následek výsledek hospodaření za běžnou činnost, který se dostává do záporných hodnot. Výsledek hospodaření klesl o alarmujících 1 738,46 %, čili o 452 000 Kč. Důvodem jsou rozpracované a nefakturované zakázky na konci účetního období. Do té doby se zisk držel na stabilní hranici v rozmezí od 250 000 Kč do 300 000 Kč. V roce 2010 byl dokonce o 32,89 % vyšší, než rok předcházející. Na rozdíl od toho finanční výsledek hospodaření během celého období klesá.



Obr. 4.5 Výsledek hospodaření za účetní období Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.1.4 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Měřítkem vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty jsme zvolili celkové výnosy a náklady. Výnosy zahrnující tržby z prodeje, výkony a ostatní provozní výnosy. Největší složkou jsou tržby z prodeje zboží, pohybující se každý rok okolo padesáti procent. Poslední rok 2013 se dostávají téměř na 60 %. Jak lze vyčíst z tabulky 4.3.

Tab. 4.3 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Celkové výnosy</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Tržby za prodej zboží	51,41%	48,20%	53,09%	51,04%	58,65%
Výkony	48,38%	51,79%	46,90%	48,08%	39,05%
Tržby z prodeje DM a materiálu	0,00%	0,00%	0,00%	0,88%	2,25%
Ostatní provozní výnosy	0,21%	0,01%	0,02%	0,00%	0,04%
<b>Celkové náklady</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	40,20%	38,66%	42,64%	43,83%	46,72%
Výkonová spotřeba	41,36%	38,89%	37,07%	35,89%	33,35%
Osobní náklady	13,35%	15,77%	18,07%	16,22%	15,22%
Daně a poplatky	0,08%	0,12%	0,24%	0,18%	0,15%
Odpisy DNM a DHM	4,02%	5,04%	0,00%	1,25%	0,00%
ZC prodaného DM a materiálu	0,00%	0,00%	0,00%	0,91%	2,57%
Ostatní provozní náklady	0,05%	0,03%	0,03%	0,01%	0,01%
Náklady z finančního majetku	0,00%	0,05%	0,04%	0,11%	0,07%
Nákladové úroky	0,52%	1,02%	1,56%	1,23%	1,72%
Ostatní finanční náklady	0,11%	0,14%	0,16%	0,25%	0,19%
Daň z příjmu za běžnou činnost	0,31%	0,27%	0,19%	0,12%	0,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

První tři roky firma neeviduje žádné tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Změna nastává v roce 2012, kdy se ale tyto tržby na celkových výnosech pohybují jen minimálně. Výkony tvoří další podstatnou složku celkových výnosů. Jelikož se nejedná o výrobní podnik, zahrnují výkony, které podnik vytvořil ve vlastní režii pro vlastní spotřebu.

Mezi nejvýznamnější složky nákladů patří náklady vynaložené na prodané zboží, výkonová spotřeba a osobní náklady. Ostatní druhy tvoří jen jejich zanedbatelnou část pohybující se do pěti procent. Největší podíl na celkových nákladech mají náklady na prodej zboží. Ty zahrnují především pořizovací cenu zboží, v případě naší firmy se jedná o pořízení barev, laků a příslušenství do prodejny BARVY - LAKY. Nejvíce byly náklady vynaloženy v roce 2013, kdy ale také firma generovala největší tržby z prodeje zboží. Druhou největší složkou je výkonová spotřeba zahrnující náklady na spotřebu energie a jiné služby. Ta byla největší v roce 2009, kdy dosahovala 41,36 % z celkových nákladů. Nejmenší složkou ze tří výše jmenovaných tvoří osobní náklady. Ty zahrnují veškeré náklady mzdové včetně odměn společníku, nebo například náklady na sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců. Tato složka má rostoucí charakter. V posledním roce došlo jen k mírnému snížení, přesně o 1 %.

## 4.2 POMĚROVÁ ANALÝZA

V následující části diplomové práce bude provedena analýza likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity za pomoci vybraných poměrových ukazatelů z teoretické části.

Výpočty jsou realizovány na základě údajů z účetních výkazů společnosti za období let 2009 – 2013.

### 4.2.1 Ukazatele likvidity

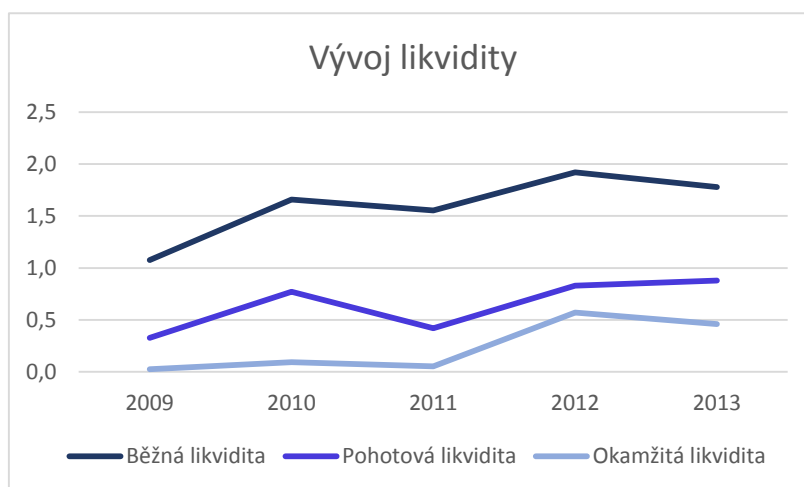
Ukazatele likvidity jsou počítány podle vzorců 2.3 – 2.5. Vyjadřují, jak je firma schopna splácet své závazky. V tabulce 4.4 jsou zaznamenány výsledné hodnoty.

Tab. 4.4 Ukazatele likvidity

Likvidita	2009	2010	2011	2012	2013
Běžná	1,075	1,657	1,554	1,920	1,778
Pohotová	0,327	0,771	0,419	0,829	0,877
Okamžitá	0,024	0,094	0,053	0,571	0,460

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota **běžné** neboli celkové likvidity by se měla pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5. Poměruje oběžná aktiva a krátkodobé závazky splatné do jednoho roku. Firma se z tohoto ideálu vymyká v prvním roce našeho výzkumu, kdy běžná likvidita je 1,075. V tomto roce jsou oběžná aktiva jen o málo vyšší, než krátkodobé závazky. Což znamená, že podnik není schopen pružně reagovat a neuspokojí tak touto hodnotou své věřitele. V dalších letech má běžná likvidita kolísavý charakter, jak lze vyčíst z obrázku 4.6.



Obr. 4.6 Vývoj likvidity

Zdroj: Vlastní zpracování

**Pohotov**á likvidita má být mezi 0,7 – 1. Dá se říct, že má lepší vypovídací schopnost, než likvidita běžná z důvodu odečtení nejméně likvidní složky, čili zásob od oběžného majetku. Ideální jsou hodnoty v letech 2010, 2012 a 2013. V těchto letech by měla být firma schopna uhradit své závazky, aniž by prodala své zásoby. V roce 2009 je likvidita nejnižší, téměř nulová. Stejně špatné výsledky tohoto ukazatele jsou v roce 2011. Důvodem je nepoměr ve velikosti oběžných aktiv, zásob a krátkodobých závazků. Ty jsou vzhledem k nižším oběžným aktivům i po odečtení zásob příliš vysoké. I pohotová likvidita má v průběhu sledovaného období kolísavý charakter.

**Okamžit**á likvidita nám ze všech likvidit vychází nejhůře. Poměřuje okamžité peněžní prostředky s krátkodobými závazky. Počáteční tři roky se drží pod úrovní 0,1. První rok jen mírně přesahuje hranici nuly. Způsobeno je to velmi nízkým finančním majetkem, který činí pouze 39 000 Kč. Druhý rok se finanční majetek, stejně jako okamžitá likvidita, mírně zvýšil, ale třetí rok opět poklesl a likvidita taktéž. V roce 2012 zaznamenáváme velký skok až na hodnotu 0,571, která je vyšší, než by podle ideálních hodnot být měla. Pro firmu vyšší hodnota znamená horší rentabilitu. V posledním roce se likvidita dostává do doporučených hodnot 0,2 – 0,5.

#### 4.2.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability neboli výkonnosti, jsou počítány dle vzorců 2.6 – 2.9. V čase by měly být rostoucí. V tabulce 4.5 jsou zaznamenány výsledné hodnoty rentability aktiv, rentability dlouhodobých zdrojů, vlastního kapitálu a tržeb. Podíváme se tedy na to, zda je podnik schopen dosahovat zisku.

Tab. 4.5 Ukazatele rentability

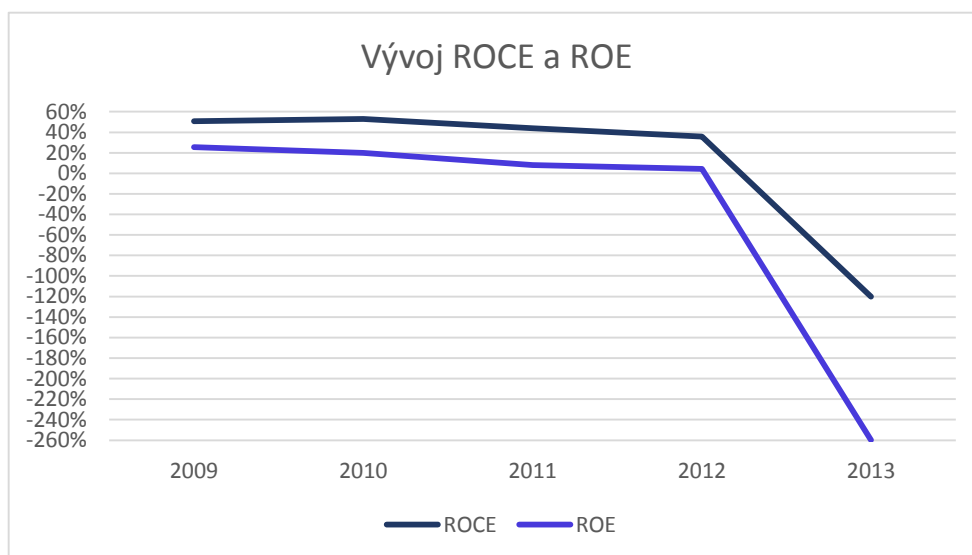
Rentabilita	2009	2010	2011	2012	2013
ROA	7,01%	7,13%	6,63%	4,37%	-4,34%
ROCE	50,72%	52,80%	44,05%	35,65%	-120,12%
ROE	25,48%	19,92%	7,99%	4,41%	-259,76%
ROS	1,61%	1,62%	0,73%	0,37%	-5,42%

Zdroj: Vlastní zpracování

U **rentability aktiv** je z tabulky 4.4 zřejmé, že v prvních dvou letech se podnik drží rostoucí tendence ukazatele. První rok má nejvyšší hodnotu způsobenou nejnižšími celkovými aktivy. Od roku 2011 ale začíná klesat a v roce 2013 se dostává do záporných hodnot. To je způsobeno ztrátou, kterou podnik v tomto roce vykazuje. Celkově je rentabilita

aktiv v docela nízkých číslech. Firmě se tedy moc nedaří z dostupného majetku generovat přijatelný zisk. Aktiva jsou nejrentabilnější v roce 2010. Obecně platí, že čím vyšší hodnota ukazatele, tím větší ziskovost.

Ukazatel **ROCE** ukazuje, jak firma dokáže zhodnotit aktiva, která jsou financována vlastním kapitálem a dlouhodobým kapitálem. Společnost dlouhodobý kapitál nemá, proto jsou celková aktiva poměřována jen ke kapitálu vlastnímu. Opět by hodnoty měly být v čase rostoucí, což ani tentokrát není splněno. Opět roste ukazatel jen první dva roky. V období let 2009 – 2010 se firmě daří svůj majetek financovat vlastními zdroji z více než padesáti procent. Poté začíná ukazatel klesat a v roce 2013 se dostává do záporných hodnot. Tento rok má firma nejnižší vlastní kapitál, pouze 164 000 Kč. Mírný růst v roce 2010 a pokles v prvních třech letech lze vidět v obrázku 4.7, poté následuje strmý pokles.



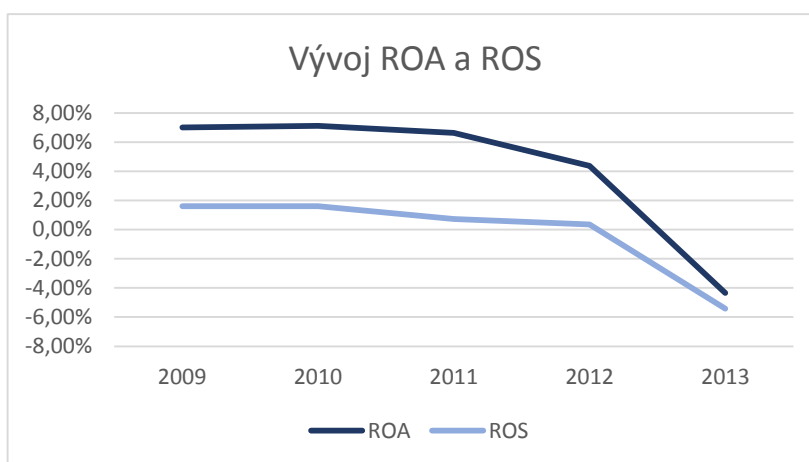
Obr. 4.7 Vývoj ukazatelů ROCE a ROE

Zdroj: Vlastní zpracování

**Rentabilita vlastního kapitálu** by měla být vždy vyšší, než rentabilita aktiv. Tato podmínka je tentokrát téměř splněna. Výjimkou je opět rok 2013 z důvodu velmi nízkého vlastního kapitálu. Trend vývoje v čase je ale opačný, než by být měl. Ukazatel v čase klesá, což je viditelné také v obrázku 4.7. To je způsobeno klesajícími hodnoty EAT a rostoucími částkami vlastního kapitálu. Nejvyšší rentabilita je v roce 2009. Způsobeno je to nejvyšším EATEm a nejnižším vlastním kapitálem – pomineme-li poslední rok. Podle serveru nyu.edu, výnosnost kapitálu vloženého vlastníky je první dva roky odpovídající stavební firmě. Průzkum byl proveden na území USA.



**Rentabilita tržeb** ukazuje, zda je podnik schopen generovat zisk při dané úrovni tržeb. Ukazatel ROS stejně jako všechny předchozí ukazatele rentability vykazuje rostoucí trend jen první dva roky. V roce 2012 se ukazatel dostává téměř na nulu z důvodu stále rostoucích tržeb za zboží a služby. Rok 2013 vykazuje opět záporná čísla, jelikož již EAT je záporný. Jak lze vidět v obrázku 4.8, ukazatel ROS má téměř stejnou klesající hodnotu jako ukazatel ROA. Jen v posledním roce není pokles tak prudký.



Obr. 4.8 Vývoj ukazatelů ROA a ROS Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti jsou počítány podle vzorců 2.10 – 2.13. Vyjadřují, zda podnik využívá ke svému financování cizí zdroje a zda je schopný je splatit. Všechny vypočtené hodnoty jsou uvedeny v tabulce 4.6. Počítány jsou za období let 2009 – 2013.

Tab. 4.6 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Celková zadluženost</b>	86,19%	86,53%	84,95%	87,74%	96,39%
<b>Koeficient samofinancování</b>	13,81%	13,50%	15,05%	12,26%	3,61%
<b>Úrokové krytí</b>	3,197	2,037	1,370	1,250	-0,860
<b>Úrokové zatížení</b>	31,28%	49,08%	72,98%	80,00%	116,24%

Zdroj: Vlastní zpracování

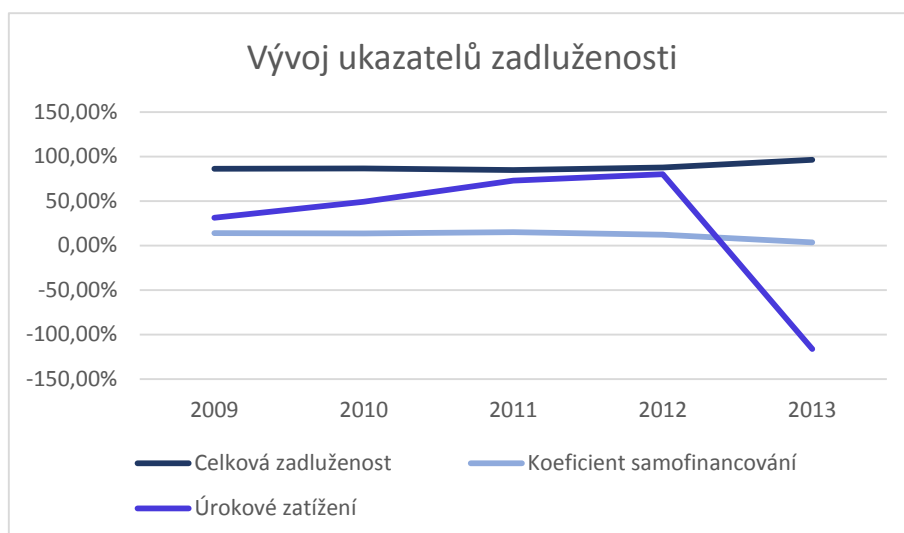
**Ukazatel celkové zadluženosti** poměřuje cizí kapitál k celkovým aktivům. Ukazuje, jak moc je firma zadlužena. Jak moc využívá k financování svého majetku cizí zdroje. Průběh tohoto ukazatele by měl být klesající. Čím vyšší výsledná hodnota ukazatele, tím větší věřitelské riziko. Věřitelé tedy preferují nízké hodnoty ukazatele celkové zadluženosti. Z tabulky 4.6. je zřejmé, že celková zadluženost našeho zkoumaného podniku má rostoucí

charakter. Hodnota klesla pouze v roce 2011, ale pouze nepatrně. Oproti roku 2010 celková aktiva mírně klesla a klesl také cizí kapitál. Během pěti let zadluženost vzrostla o deset procent. Z tabulky lze vyčíst, že firma své aktivity financuje raději z cizích zdrojů. Z rozvahy je patrné, že rostou také vlastní zdroje. Lze tedy usoudit, že firma ke svému podnikání potřebuje čím dál více kapitálu. V roce 2013 její zadluženost dosahuje 96,39 %. Tato hodnota určitě není pro věřitele příznivá. Na cizích zdrojích se podílí téměř stejnými hodnotami bankovní úvěry a krátkodobé závazky společnosti.

**Koeficient samofinancování** dává do poměru vlastní kapitál a celková aktiva. Udává, jak se vlastní zdroje podílí na financování majetku společnosti. Tento ukazatel je doplňujícím k ukazateli celkové zadluženosti. Jejich součet musí dávat 100 %. Čím vyšší výsledná hodnota, tím lepší finanční stabilita firmy. Hodnoty by měly v čase růst. Z tabulky 4.6 je patrné, že koeficient samofinancování podniku každoročně klesá. Výjimkou je rok 2011, kdy došlo k meziročnímu mírnému vzrůstu. Zapříčiněno je to zvýšením vlastního kapitálu a poklesem celkových aktiv. Nejhorší hodnotu opět vykazuje rok 2013, kdy hodnota klesá na úkor cizích zdrojů.

**Ukazatel úrokového krytí** poměřuje EBIT a nákladové úroky. Vyjadřuje, kolikrát zisk úroky převyšuje. Platí zde přímá úměra. Čím vyšší hodnota ukazatele, tím lépe si podnik vede. Jako jediný z použitých ukazatelů zadluženosti není vyjádřen v procentech. Vývoj ukazatele by měl být v čase rostoucí. V tabulce 4.6 vidíme, že to tak ale není. Trend je opačný. Znamená to, že v roce 2009 jsou nákladové úroky kryty jen třikrát. V roce 2013 dosahuje ukazatel záporných hodnot, což pro firmu není vůbec prospěšné. Úroky tak nejsou vůbec pokryty.

Převrácenou hodnotou k ukazateli úrokového krytí je **ukazatel úrokového zatížení**. Vyjadřuje, jak velkou část zisku odčerpají úroky. Charakter vývoje v čase by měl být klesající. Nám ale hodnoty rostou. Největší úrokové zatížení je v roce 2013, jelikož úroky jsou ve výši 229 000 Kč a EBIT je záporný. Strmý pokles je viditelný v obrázku 4.9. V roce 2012 „spolknou“ úroky 80 % zisku.



Obr. 4.9 Vývoj ukazatelů zadluženosti

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity počítáme podle vzorců 2.14 – 2.19. Ze skupiny poměrových ukazatelů jsou tyto poslední. Všechny výsledné hodnoty za období 2009 – 2013 jsou zaznamenány v tabulce 4.7.

Tab. 4.7 Ukazatele aktivity

Aktivita	2009	2010	2011	2012	2013
Obrátka celkových aktiv	2,19	1,66	1,65	1,48	1,73
Doba obratu celkových aktiv	164,74	216,34	217,65	243,84	207,90
Obrátka dlouhodobého majetku	5,52	5,32	4,96	6,46	10,43
Obrátka zásob	5,52	4,88	3,40	3,37	4,10
Doba obratu zásob	65,20	73,81	105,92	106,92	87,84
Doba splatnosti pohledávek	26,36	56,36	34,16	25,28	40,65
Doba splatnosti krátkodobých závazků	87,13	83,24	93,35	97,98	97,54

Zdroj: Vlastní zpracování

**Obrátka aktiv** vyjadřuje, jak dobře využívá podnik svůj majetek. Dává do poměru tržby a celková aktiva. Ukazatel by měl být v čase rostoucí. Čím vyšší hodnotu ukazatel vykazuje, tím lépe podnik majetek využívá. Z tabulky 4.7 je patrné, že největší je obrátka aktiv v roce 2009 s hodnotou 2,19 a postupně klesá. V roce 2013 vykazuje oproti předchozímu roku rostoucí charakter. Minimální hodnota, pod kterou by ukazatel neměl klesnout, je 1, což je v podniku splněno.

**Doba obratu celkových aktiv** ukazuje, za jaký čas dojde k obratu majetku ve vztahu k tržbám. Nejlepší je co nejnížší hodnota ukazatele. Tu zaznamenáváme v roce 2009, kdy se celková aktiva obrátila za 164,74 dnů. Nejdéle to aktivům trvalo v roce 2012, kdy byla aktiva na nejvyšší hodnotě. Obrátila se až za 243,84 dnů. Charakter ukazatele by měl být klesající, podniku ale doba obratu aktiv postupně roste. Klesat začíná v roce 2013, jak lze vidět také v obrázku 4.10.

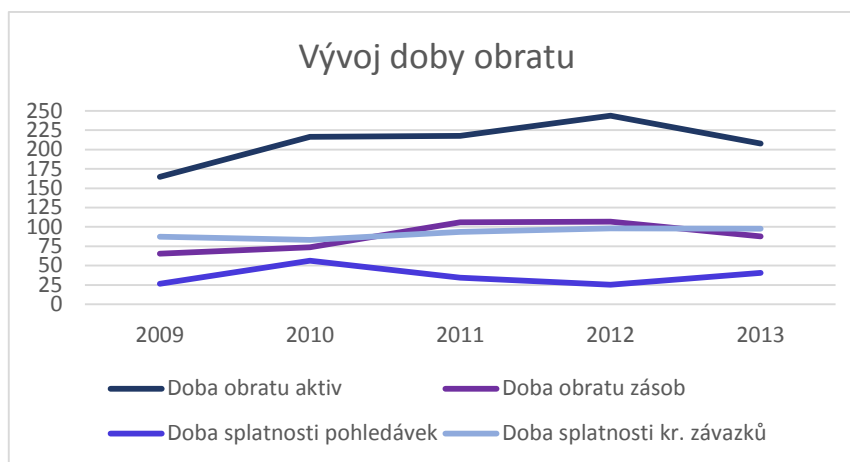
**Obrátka dlouhodobého majetku** udává, kolikrát za rok se dlouhodobý majetek přemění v tržby. Opět platí, že nejnížší hodnota by neměla být menší než 1. Nejvíce krát se dlouhodobý majetek v tržby promění v roce 2013. Nejnížší hodnotu, 4,96 vidíme v roce 2011. Rostoucí trend má obrátka dlouhodobého majetku od roku 2012.

**Obrátka zásob** vyjadřuje počet přeměn zásob v tržby. Nejvyšší hodnotu podnik vykazuje v roce 2009. Zásoby jsou ten rok na úrovni 1 192 000 Kč. Od té doby ukazatel každoročně klesá a zásoby rostou. Vyšší hodnota vyjadřuje efektivnější využívání zásob. Proto by měl být charakter vývoje v čase rostoucí. Výjimkou je opět rok 2013, kdy začíná obrátka zásob růst, a celkové zásoby se snižují.

**Doba obratu zásob** udává dobu, po jakou je oběžný majetek vázán v zásobách. Charakter vývoje v čase by měl být klesající, avšak v našem podniku doba obratu roste až do roku 2012, kdy nabývá nevyšší hodnoty 106,92. Znamená to, že oběžný majetek je téměř 107 dní vázán v zásobách. Tento rok přesáhly zásoby hranici dvou milionů korun. Poslední rok má již pozitivnější vyhlídky. Ze všech sledovaných let je rok 2009 pro firmu nejlepší, jelikož jsou aktiva vázaná v zásobách jen 65,2 dny.

**Doba splatnosti pohledávek**, jak už napovídá název, vypovídá o době, za jakou jsou podniku uhrazeny všechny pohledávky. U našeho zkoumaného podniku se jedná jen o krátkodobé pohledávky. Dlouhodobé firma nemá. Průměrně trvá splatnost pohledávek 37 dnů. Nejrychleji jsou uhrazeny v roce 2012, a to za 25,28 dnů a to i přesto, že nejnížší pohledávky měl podnik v roce 2009. Dvakrát déle trvalo dodavatelům uhradit své závazky v roce 2010, než v roce předchozím. Faktury byly zaplacený až za 56,36 dnů. U doby splatnosti pohledávek je nejvýhodnější klesající charakter hodnot. Z obrázku 4.10 je však patrný kolísavý trend. Hůře je na tom ale samotný podnik, který své **krátkodobé závazky splácí** v průměru až po 92 dnech. Čili až po třech měsících. V roce 2010 dobu splatnosti snížili na 83,24 dnů. Tento rok měl podnik krátkodobé závazky nejnížší. Oproti tomu

poslední dva roky podnik své závazky splácí až za 97,98 a 97,54 dnů. Pro zachování rovnováhy by doba splatnosti závazků měla být delší, než doba splatnosti pohledávek. Tato podmínka je splněna. Tento ukazatel by měl být stabilní. Když pomíneme vychýlení asi o čtrnáct dnů, drží si ve firmě splatnost závazku téměř na stejném počtu dnů, jak je patrné také z obrázku 4.10.



Obr. 4.10 Vývoj doby obratu

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.3 BANKROTNÍ MODEL

Část práce nazvaná „bankrotní modely“ je věnována zhodnocení finančního zdraví podniku MONTCOLOR Zavádil, s. r.o. s pomocí souhrnných modelů hodnotících finanční úroveň firmy. Konkrétně bude v této části využit Altmanův model, Index IN 99 a Tafflerův model.

#### 4.3.1 Altmanův model

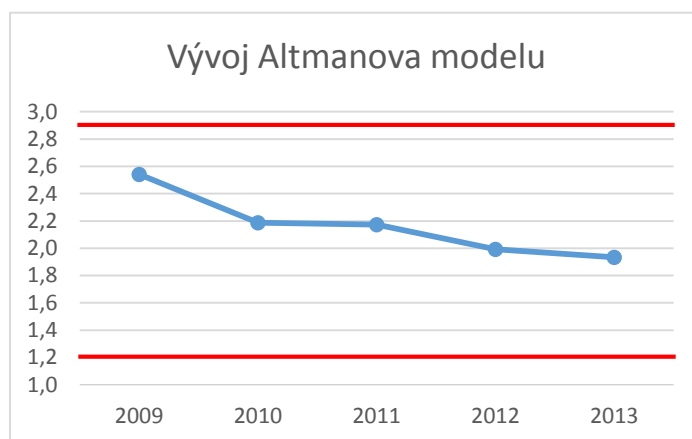
Jeden z nejznámějších a pro svou jednoduchost nejoblíbenější model je počítán podle vzorce 2.21. Finanční situaci hodnotí pomocí součtu pěti základních ukazatelů, kterým je již předem přidělena určitá váha. Existují dvě varianty vzorce. My použijeme ten pro firmy, které neobchodují na burze. Výsledné hodnoty jsou zaznamenány do přehledné tabulky 4.8.

Tab. 4.8 Altmanův model

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>X1</b>	0,040	0,253	0,237	0,370	0,365
<b>X2</b>	0,055	0,070	0,084	0,070	0,074
<b>X3</b>	0,070	0,071	0,066	0,044	-0,043
<b>X4</b>	0,160	0,156	0,177	0,140	0,037
<b>X5</b>	2,185	1,664	1,654	1,476	1,732
<b>Altmanův model</b>	<b>2,541</b>	<b>2,188</b>	<b>2,172</b>	<b>1,993</b>	<b>1,934</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 4.8 je zřejmé, že hodnoty se pohybují ve středním pásmu, v rozmezí 1,2 – 2,9. Jedná se o tzv. pásmo šedé zóny. Firmě nehrozí bankrot, ale jelikož žádná hodnota nepřesahuje hodnotu 2,9, podnik ani neprosperuje. Nemůžeme ji tedy označit za úspěšnou. Hodnoty Altmanova modelu mají ale klesající charakter. V roce 2009 se hodnotou společnost blížila pásmu prosperity, každoročně ale vývoj klesá. Pokud by tento trend přetrvával, podniku hrozí, že se dostane až do pásma, kde ji může ohrožovat bankrot. Z obrázku 4.11 je zřejmé, že v posledním roce sice ukazatel klesá, ale už ne tak strmě. Pokles se zpomaluje. Z čehož bychom mohli usoudit, že v následujícím období začne vývoj Altmanova modelu růst. V tuto chvíli je podnik stále ve středu „chráněného“ pásma, které je vyznačeno červenými linkami.



Obr. 4.11 Vývoj Altmanova modelu

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud se podíváme na rozbor jednotlivých základních ukazatelů X1 až X5, X1 představuje poměr čistého pracovního kapitálu a celkových aktiv. Po celou zkoumanou dobu má kolísavý charakter. Hodnota 0,04 je v roce 2009 nejnižší. Naopak největších hodnot nabývá v roce 2012, a to 0,370. Čistý pracovní kapitál má zásadní vliv na likviditu podniku. Tu si podnik zajistí, když jsou oběžná aktiva větší, než krátkodobé závazky. Ukazatel X2 vyjadřuje poměr nerozděleného zisku k aktivům. Nerozdělený zisk je stejný, jako předchozí rok, díky čemuž se celkový vývoj Altmanova modelu zpomaluje.

Ukazatel X3 poměřuje zisk před zdaněním a úroky a celková aktiva. Jedná se tedy o ukazatele rentability. Ukazuje návratnost vloženého kapitálu. V roce 2010 jeho hodnota mírně vzrostla, ale již od roku 2011 dochází k jeho poklesu. V roce 2013 dokonce k propadu do záporných hodnot. V tomto roce podnik negeneruje zisk, ale dostává se do ztráty. Ukazatel X4 poměřuje vlastní a cizí kapitál. Ukazuje tedy zadluženost podniku. Nejvyšší

hodnota 0,177 je v roce 2011. Od dalšího roku klesá. Vzhledem ke kolísavé tendenci ukazatele, není možné v tuto chvíli předpovědět jeho budoucí vývoj. Ukazatel X5 dává do poměru tržby a celková aktiva. Výsledné hodnoty by měly být vždy větší, než jedna, což podnik splňuje. Největší hodnota 2,541 se projevila v prvním roce našeho zkoumaného období. Znamená to, že koruna aktiv se musí rovnat koruně tržeb. Podnik hodnotu jedné převyšuje.

#### 4.3.2 Index IN99

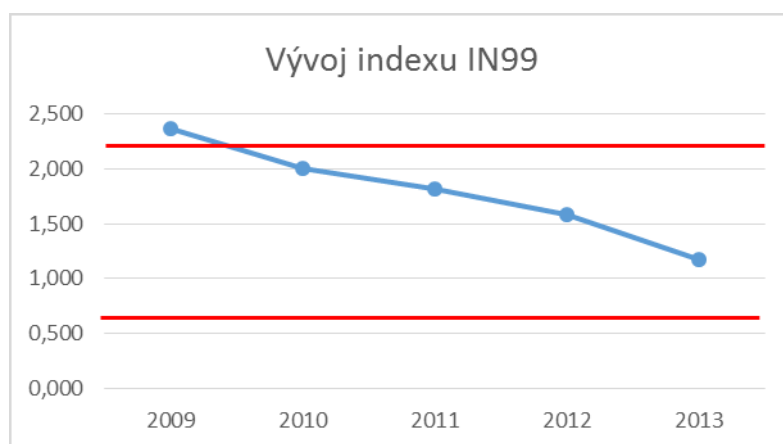
Index IN99 je konstruován přímo pro podnikatelské prostředí České Republiky. Jde o model vlastnický, vyjadřující schopnost managementu nakládat se svěřenými prostředky. Pro věřitele má vypovídací schopnost o růstu, či poklesu majetku podniku. V tabulce 4.9 jsou výsledné hodnoty indexu IN99, a zároveň také výpočty jednotlivých ukazatelů dle vzorce 2.21.

Tab. 4.9 Index IN99

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>CK/A</b>	0,862	0,865	0,849	0,877	0,964
<b>EBIT/A</b>	0,070	0,071	0,066	0,044	-0,043
<b>Výnosy/A</b>	4,251	3,452	3,116	2,844	2,843
<b>OA/KZ+KBÚ</b>	1,075	1,657	1,554	1,920	1,778
<b>IN 99</b>	<b>2,366</b>	<b>1,996</b>	<b>1,811</b>	<b>1,582</b>	<b>1,179</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 4.9 je zřejmé, že v prvním sledovaném roce je výsledná hodnota indexu IN99 větší, než 2,07. V roce 2009 si tudíž firma vedla, z hlediska finančního zdraví, velmi dobře. Od roku 2010 má ukazatel klesající tendenci, ale nikdy se nedostává pod hodnotu 0,684. To by znamenalo značné finanční potíže a hrozící možný bankrot. Podnik se ale od roku 2010 pohybuje v pásmu, kdy jeho finanční situace nepatří mezi nejlepší. Pokud vývojový trend viditelný z obrázku 4.12 bude mít stále klesající tendenci, může se potýkat s finančními problémy, ale bankrot firmě nehrozí. Hranice „bezpečného“ pásma je v obrázku vyznačena červenými linkami.



Obr. 4.12 Vývoj Indexu IN99 Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.3.3 Tafflerův model

Posledním použitým bankrotním modelem v této práci je Tafflerův model. Stejně jako ve dvou předchozích modelech i Tafflerův se skládá z různých ukazatelů, kterým jsou přidělovány určité hodnoty. Výpočet je proveden podle vzorce 2.22. Výsledné hodnoty i s výpočty jednotlivých ukazatelů jsou zaznamenány v tabulce 4.10.

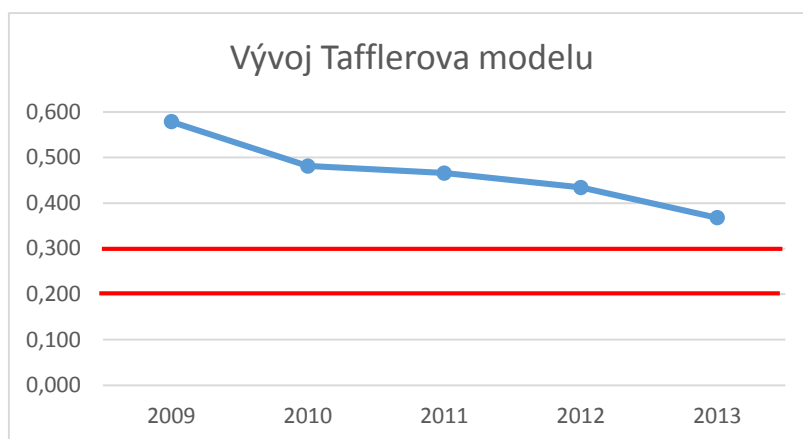
Tab. 4.10 Tafflerův model

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>EBT/KZ</b>	0,09	0,09	0,04	0,02	-0,20
<b>OA/CZ</b>	0,660	0,737	0,784	0,879	0,865
<b>KZ/A</b>	0,529	0,385	0,429	0,402	0,469
<b>T/A</b>	2,185	1,664	1,654	1,476	1,732
<b>Tafflerův model</b>	<b>0,579</b>	<b>0,481</b>	<b>0,466</b>	<b>0,434</b>	<b>0,368</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 4.10 je zřejmé, že žádná výsledná hodnota se nedostává pod kritickou hodnotu 0,2, což by značilo velkou pravděpodobnost bankrotu firmy. Všechny hodnoty jsou větší, než 0,3. Firma si vede dobře a riziko bankrotu je zde minimální. Klesající charakter vývoje v čase je viditelný v obrázku 4.13. Největší hodnota 0,579 je v roce 2009. Naopak nejnižší hodnota 0,368 je zaznamenána v roce 2013. I v tomto roce se firma drží nad kritickou hranicí. Pokud ale bude vývoj ukazatele i v následujících letech klesající, firma se může dostat až pod rizikovou hranici 0,2, která je v obrázku vyznačena červenou linkou, což by značilo velkou pravděpodobnost jejího krachu.





Obr. 4.13 Vývoj Tafflerova modelu

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4 SWOT ANALÝZA

Tato část diplomové práce je věnována analýze silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostem a hrozbám z externího prostředí. Touto analýzou můžeme zhodnotit, kterým oblastem by firma měla věnovat svou pozornost z důvodu odstranění, či zmírnění nepříznivých vlivů, a které by měla více rozvíjet. Nejprve jsme identifikovali jednotlivé faktory silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb z informací o podniku a z rozhovorů s jednatelem. Vybraným činitelům byly následně přiřazeny hodnoty od 1 do 10, přičemž 1 je nejméně důležitá a 10 nejdůležitější. Bodové ohodnocení jednotlivých faktorů vidíme v tabulce 4.11.

Tab. 4.11 Bodové ohodnocení SWOT analýzy

Silné stránky	Body	Slabé stránky	Body
Dlouholeté působení na trhu	9	Komunikace mezi jednotlivci	7
Zkušenosti zaměstnanci	8	Vysoká zadluženost	10
Vybavení společnosti	8	Vysoká hodnota zásob	9
Dobré jméno	10		
Certifikace dle norem ISO	7		
Kvalitní práce	9		
<b>Body celkem</b>	<b>51</b>	<b>Body celkem</b>	<b>26</b>
Příležitosti	Body	Hrozby	Body
Volné stavební parcely v okolí	7	Nová konkurence	9
Pobočka v nové oblasti	6	Ekonomická krize	7
Podpora malého a středního podnikání	8	Nárůst cen vstupů	7
Dotace pro zákazníky (zelená úsporám)	10	Nedostatek kvalifikované práce na trhu	8
		Daňové zatížení	10
		Věrohodnost pro věřitele	9
<b>Body celkem</b>	<b>31</b>	<b>Body celkem</b>	<b>50</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi silné stránky jsme, společně s jednatelem firmy, zařadili dlouholeté působení na trhu. Firma v dnešní podobě vznikla až v roce 2008, jméno si ale udělali již patnáct let předtím, což je velká výhoda. Zaměstnává jen zkušené zaměstnance, kteří si dokáží sami poradit v nepředvídatelných situacích. Kvalitní práce je u nich samozřejmostí. Vybavení společností je další nezanedbatelnou silnou stránkou podniku. Málokde dokáží ihned namíchat barvy dle představ zákazníků, v prodejně se jen zřídka kdy stane, že není naskladněno zboží, které zákazník požaduje. Pro jejich podnikání je výhodou certifikace dle norem ISO, což je certifikace jakosti.

Mezi slabé stránky podniku řadíme vysokou zadluženost, které si jsou jednatele vědomi. S tím je spojena vysoká hodnota naskladněných zásob, které je ale zapotřebí mít, pokud chtějí vyhovět zákazníkům, kteří si přijdou nakoupit potřebné vybavení pro svou činnost. Komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci občas vázne. Říká se tomu komunikační šum. Stává se tak, když zákazník komunikuje s někým, kdo poté předává informace jinému člověku, a tyto zprostředkované informace nejsou celistvé.

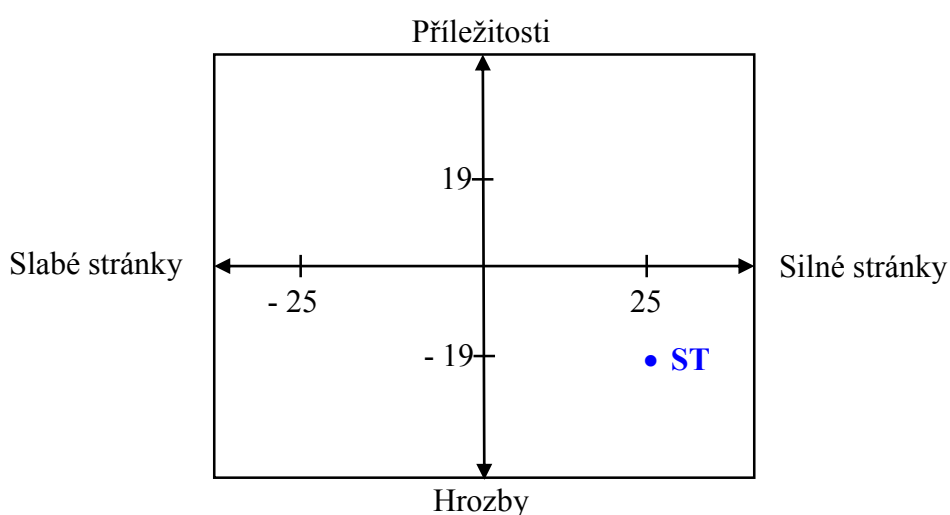
Příležitost pro podnik by mohly být volné stavební parcely v blízkém okolí. Když se někdo rozhodne pozemek koupit a postavit si dům, s největší pravděpodobností se obrátí na odborníky pro výstavbu nízkoenergetických staveb. S čímž souvisí další příležitost pro společnost, a to dotace „zelená úsporám“. Podle internetových stránek Nová zelená úsporám, vznikl tento projekt Ministerstva životního prostředí s cílem snížit produkci emisí za pomoci finančních příspěvků majitelům objektů, kteří se rozhodnou pro energeticky úspornou rekonstrukci staveb, výměnu oken, dveří, či pro výstavbu pasivních budov. Finance jsou získávány prodejem emisních povolenek. Příspěvek je tím větší, čím více se sníží energetická náročnost budovy. Tento program podporuje podnikatele v oblasti stavebnictví, ale i v jiných příbuzných oborech. O dotaci si mohou požádat majitelé rodinných, nebo bytových domů. Další příležitost pro podnik je otevření další pobočky BARVY – LAKY v lokalitě, kde se ještě nevyskytuje konkurence. Společnost by také mohla dosáhnout na jednu z dotací pro podporu malého a středního podnikání, kterou v tuto chvíli nevyužívá, jelikož je tento projekt zaměřen především na podniky výrobní, nikoliv poskytující služby.

Hrozbou pro firmu by bylo vybudování pobočky v blízkém okolí nějakou velkou, silnou konkurenční firmou s dobrým jménem a dlouholetou historií. Z ekonomického hlediska ohrožuje podnik stále rostoucí daňová sazba. Před dvaceti lety byla sazba daně z přidané hodnoty za provádění služeb 5 %, mezitím postupně rostla až na dnešních 15 %.

Což pro firmu představuje obrovské zatížení. S růstem DPH souvisí také cena vstupů, ať už se jedná o cenu zboží, nebo materiálu, tyto ceny v čase rostou a firma tak má větší výdaje. Ekonomická krize vždy otřese většinou podniků. Pro některé to má i fatální následky. Proto obavu z ekonomické krize má i naše zkoumaná firma. Firmu by také mohla ohrozit klesající věrohodnost pro věřitele díky velikosti jejího cizího kapitálu a velikosti úvěrů. Ze zjištěných informací se podnik ještě nesetkal s problémem při získávání úvěrů a cizích zdrojů. V dnešní době trh produkuje velmi málo absolventů učňovských oborů. Ti jsou pro tuto podnikatelskou sféru velmi důležití. Proto má podnik oprávněné obavy ze získávání nové kvalifikované pracovní síly. Stát se tuto problematiku snaží podpořit dotacemi na absolventy, které firmy mohou jejich zaměstnáním získat. Tím si je i vychovávají k obrazu svému. Jenže málokterý podnik má čas a prostředky na to, aby napravoval chyby po nezkušených začátečnících.

Z bodového ohodnocení jednotlivých faktorů silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb v tabulce 4.11 vyplývá, že silné stránky o jediný bod převažují nad hrozbami. Na základě výsledků je nyní nutné od sebe odečíst interní faktory a následně i ty externí. Vzniknou nám tak dvě hodnoty, které jsou zaneseny do obrázku 4.14.

- Silné stránky – slabé stránky =  $51 - 26 = 25$
- Příležitosti – hrozby =  $31 - 50 = -19$



Obr. 4.14 SWOT diagram

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku 4.14 je patrné, že po dosažení výsledných hodnot vychází podniku strategie ze čtvrtého kvadrantu, což je strategie defenzivní (ST). Strategie je defenzivní z toho důvodu, aby si podnik chránil své vydobyté místo na trhu a přesto hrozby odstraňoval. Podnik by měl zužitkovat své silné stránky a eliminovat jimi hrozby. Ze silných stránek nejvíce vyniká dobré jméno firmy. Což nejspíš působí na dobře také na věřitele, kteří mají jednu z nejvyšších hodnot hrozeb. Se změnou daňové sazby firma samotná nic nenadělá.

## 5 NÁVRHY SMĚRU ŘEŠENÍ ZJIŠTĚNÝCH PROBLÉMŮ

Tato předposlední část diplomové práce je věnována shrnutí dosažených výsledků za pomoci metod finanční analýzy a analýzy SWOT od roku 2009 do roku 2013. Na základě provedené diagnostiky, zkoumání a výpočtů je možno navrhnout směry řešení, které by firmě mohly pomoci ve zlepšování své stávající situace.

### 5.1 SHRUTÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ ANALÝZY ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ

Po prozkoumání dosažených výsledků z horizontální i vertikální analýzy rozvahy, můžeme konstatovat, že během sledovaných let 2009 – 2013 celková aktiva stále kolísají. Nejsou schopny udržet si vzrůstající charakter. Největší podíl na celkových aktivech má oběžný majetek, drží si svou rostoucí tendenci. V roce 2009 byl jejich podíl 56,87 % a v roce 2013 vzrostl až na 83,40 %. Největší část oběžného majetku tvoří zásoby, jejichž vývoj je kolísavý a v posledních dvou letech klesá. Zásoby byly největší v roce 2012. Firma sama zjistila, že udržovat tak vysokou zásobu není efektivní, i když chtějí vyhovět všem zákazníkům. Doporučovali bychom zásobu zboží ještě více snížit. Zásoby se doplňují vždy, když hrozí, že jeden druh pochybí. Zároveň se tak nakoupí i další druhy a zásoba roste. K tomu by mohl posloužit objednávkový počítačový program umístěný na internetových stránkách firmy. Větší odběratelé by zadali požadované množství, značku, velikost toho, co požadují, s dostatečným předstihem, aby na základě vytvořené objednávky mohla firma zboží doskladnit. Dodací lhůta pak záleží na schopnostech dodavatelů. Tím by se snížila stávající velikost zásob i těch druhů zboží, které nejdou na odbyt tak lehce, jako jiné. Vytvoření počítačového programu a uvedení do provozu by se dalo zvládnout během půl roku. Velká investice by to pro podnik nebyla a vyřizování objednávek mohou mít na starosti prodavačky, které se zrovna v provozovně pohybují. Ve chvíli volna stačí zkontrolovat e-shop, objednávku vychystat, popřípadě doobjednat požadované zboží a zákazník si může pro svou zakázku přijít. Snížení zásob by se dalo řešit i skladováním u dodavatele, který by výrobky dodával dle potřeb operativně, čímž by se snížila vázanost peněžních prostředků v zásobách. Firma má na prodejních obrovskou škálu výrobků různých značek, aby se zavděčili i tomu nejnáročnějšímu zákazníkovi. Tohle firmě udělalo dobré jméno, jelikož zákazníci i z širšího okolí ví, že když něco potřebují, v prodejnách BARVY – LAKY to vždy najdou.

V mezidobí let 2011 a 2012 si své postavení vyměnily pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Ten tvořil jen malé procento oběžného majetku ještě v roce 2011. V roce 2012 ale prudce vzrostl o více než 20 %. Dle našeho úsudku to způsobil prodej dlouhodobého majetku, čímž se navýšily hotovostní peníze, popřípadě peníze na bankovních účtech. Pohledávky jsou, ve srovnání s rokem předchozím, v posledním roce opět na vysokých hodnotách. Způsobeno je to benevolencí samotné firmy, která neudílí sankce za prodlení z nezaplacených faktur, ale vše řeší dohodou. Na tohle někteří odběratelé hřeší, v nejhorším případě neplatí vůbec a na konci na sebe vyhlásí osobní bankrot. Firma v konečném důsledku udělá práci zadarmo. V tom lepším případě chodí zákazníci sami v pravidelnou dobu každý měsíc splatit alespoň malou část. Z vlastní zkušenosti jsme zažili případ, kdy zákazník už dva roky chodí splácet provedenou práci v hodnotě 3 200 Kč vždy, když může, po dvou set korunách. Doporučovali bychom zavést alespoň nějaké procento za zpoždění se splácením faktur. Společnosti by klesla výše pohledávek a krátkodobý finanční majetek by porostl.

Na celkových pasívech se více než 80 % podílí cizí zdroje, které během pěti let stouply o 10 %. V roce 2013 již tvoří téměř všechen kapitál společnosti. Musíme zmínit, že v cizím kapitálu jsou zahrnuty také závazky vůči zaměstnancům. Čili nezaplacené mzdy, které podniku vzniknou vždy na konci každého měsíce, pokud jsou mzdy vypláceny až začátkem měsíce následujícího. Největší část závazků tvoří závazky z obchodních vztahů. Firma své závazky splácí a splácí je včas. Se svými dodavateli je domluvena na delší době splácení a vyhovuje to oběma stranám. Rapidní nárůst zaznamenáváme také u bankovních úvěrů, jejichž využití během sledovaného období vzrostlo o 16 %. Z horizontální a vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty vyplývá prudký pokles hospodářského výsledku z běžné činnosti v roce 2013 a to o neuvěřitelných 1 738,46 %. Podle zjištěných poznatků na tom mají zásluhu rozpracované projekty, za které firma neinkasovala zálohy, nebo vybírala zálohy pouze symbolické a nebyly tak vystavené faktury. Vše tedy financovala z cizího kapitálu. Doporučovali bychom začít inkasovat zálohy na projekty ve vyšší míře, tak, aby pokryly alespoň nákup materiálu a nějakou práci. Nejvýznamnější část nákladů tvoří náklady vynaložené na prodej zboží. Ne vždy tomu tak bylo. V prvních letech převažovala výkonová spotřeba, kam můžeme zahrnout náklady na provádění služeb. Nejčetnější složkou výnosů jsou tržby za prodané zboží, na čemž mají zásluhu především prodeje barev, laků a příslušenství v podnikové prodejně. V roce 2010 podniku více vydělávalo provádění služeb. V ostatních letech už to tak není.

## 5.2 SHRUTÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ POMĚROVÉ ANALÝZY

Podíváme-li se blíže na ukazatele likvidity, z posledního roku je zřejmé, že problémy s likviditou podnik nemá. Ve všech sledovaných letech dosahují výsledné hodnoty běžné likvidity optima. Podnik je tedy schopen dostát svým závazkům. Pohotová likvidita má kolísavý charakter. Jeden rok jsou výsledky příznivé, druhý rok ne. Nejhuře si ale firma stojí v likviditě okamžité. Optima dosahuje až v roce 2013. Do té doby není schopna okamžitě reagovat a splatit krátkodobé závazky. To ovšem ještě neznamena, že firma má finanční potíže. Uplatňuje konzervativní způsob financování. Aby si tento optimální stav udržela, je nutné zvyšovat objem krátkodobého finančního majetku, což je nejlikvidnější část aktiv. Je možno toho docílit snížením pohledávek, které má firma ve vztahu k odběratelům. Někteří se zkrátka rozhodli, že platit nebudou. Řešit by se to dalo částečnými zálohami, v krajním případě domáhání se svých nároků soudní cestou. Ve všech letech jsou oběžná aktiva větší, než krátkodobé závazky, což je pro podnik dobré.

Ukazatele rentability mají ve firmě MONTCOLOR Zavadil, s. r. o. přesně opačný charakter vývoje, než by mít měly. Rok 2013 ve výnosnosti nebyl vůbec příznivý. Výsledky všech ukazatelů nabývají záporných hodnot a rentabilita tak prudce klesá. Způsobuje to ztráta vykazována v tomto roce. Pokud se firma následující rok dostane ze ztráty opět do zisku, výnosnost poroste a to bude pro podnik pouze pozitivní. Jestliže by firma přijala námi navrhované opatření ke snižování zásob, zvýšila by se mu i rentabilita.

Analýzou zadluženosti jsme zjistili, že firma téměř všechny své aktivity financuje z cizích zdrojů, proto celková zadluženost nabývá tak ohromných hodnot. Ukazatel by měl v čase klesat, ale stoupá. Zadluženost vlastního kapitálu by proti tomu měla růst, ale klesá a nabývá jen nepatrných hodnot. Vlastní zdroje firma nemá vysoké, jelikož v závratných hodnotách se nepohybuje ani dlouhodobý majetek, který by se dal prodat a vlastní kapitál by se navýšil. Všechny sklady, administrativní zázemí a budovy firma nemá ve vlastnictví. Vše je v osobním vlastnictví jednatele firmy, kdy k účelům podnikání je sepsaná nájemní smlouva. Financování majetku vlastním kapitálem bývá dražší, proto také firma využívá cizích zdrojů. Zadluženost je ale opravdu vysoká. Podnik by měl zvážit snížení alespoň dodavatelských úvěrů tím, že bude splácet faktury k dřívějšímu datu. Pokud firma příští rok dosáhne zisku, mohla by splatit větší část závazků a snížit tak svou zadluženost.

Analýza aktivity nám ukázala, že v tomto směru si podnik vede dobře. Nevymyká se doporučeným hodnotám. Pouze trend vývoje v čase je opačný, než by být měl. Doba obratu aktiv i jeho jednotlivých částí je přiměřena. Obrátka taktéž. Největší doba obratu je u zásob, což je způsobeno jeho vysokou hodnotou. Snížení doby obratu by vedlo k celkovému navýšení aktivity podniku. Své krátkodobé závazky firma splácí až asi po třech měsících. Z toho důvodu jsou jeho hodnoty vysoké. Doporučili bychom zvážit možnost hradit faktury dříve, ale tak, aby to firmě finančně neublížilo. Dobu splatnosti postupně snižovat. Začít na 80 dnech, po několika měsících zkusit hradit ještě o týden dřív a postupným snižováním se tak dostat až na 60 dnů. Stále je to rozdíl oproti hrazení pohledávek, ale i tak by to byl velký pokrok pro podnik. Rozdělit si, které faktury je možno uhradit dřív bez sebemenších problémů a které nechat na pozdější dobu. Pohledávky jsou podniku placeny do měsíce. Jak již bylo uvedeno výše, ne každý odběratel ale své závazky uhradí.

Finanční analýzu uzavírají bankrotní modely hodnotící finanční zdraví podniku. Podle Altmanova modelu je firma na úrovni šedého pásma, tedy neprosperuje, ani se neblíží bankrotu. Tento výsledek potvrzuje také další analýza provedena indexem IN99. Podle tohoto modelu si dokonce firma v prvním sledovaném období stojí velmi dobře. Postupně, tak jako u Altmanova modelu, hodnoty klesají, ale pod bezpečnou hranici se nedostanou. Ke stejnému výsledku jsme došli i s Tafflerovým modelem. U tohohle ukazatele se hodnoty pohybují stále v prosperujícím pásmu. Užitím tří bankrotních modelů jsme si ověřili, že podnik stále prosperuje, nehrozí mu bankrot, i když jednotlivé výsledky všech ukazatelů v čase klesají. Pokud by se v následujícím roce zvýšila hodnota aktiv, zvýšil se zisk, výsledná hodnota bankrotních modelů poroste a firma se dostane z klesajícího trendu. Zvýšení cílové hodnoty se dá dosáhnout také snížením cizího kapitálu.

### 5.3 SHRUTÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ NA ZÁKLADĚ SWOT ANALÝZY

Jako poslední z nástrojů k diagnostice firmy jsme využili analýzu SWOT. Identifikovali jsme vnitřní silné a slabé stránky podniku i jeho vnější okolí. Dané faktory byly seřazeny do tabulky a ohodnoceny na stupnici od 1 do 10 podle důležitosti. Nejsilnější stránkou je dobré jméno firmy, které má opravdu v okolí silnou hodnotu. Nejslabší stránka podniku je výše jejich cizího kapitálu, čehož si jsou vědomi i samotní jednatelé. Velkou příležitost pro firmu vidíme v obnovené dotaci „zelená úsporám“, kterou chce využít hodně



lidí zvažující výstavbu domu, či rekonstrukci svého objektu. Největší, a zároveň neovlivnitelnou hrozbou je zvyšující se daňové zatížení. Výsledné hodnoty jsme zanesly do diagramu, který nám ukázal, že firma by měla využívat defenzivní strategie a více využívat svých silných stránek, aby eliminovala riziko hrozby zvenčí. Firma svého dobrého jména využívá již dnes při získávání cizích zdrojů. Doporučili bychom se ale zaměřit také na rostoucí cenu vstupu. Nakupovat materiál pro stavbu u jiných, levnějších dodavatelů, třeba i méně známých, ale ve stejné, nebo i vyšší kvalitě. Kvalifikovaná pracovní síla se na trhu v dnešní době hledá jen těžko. Podnik si své zaměstnance může i vychovat. Zaměstnat absolventy učňovských oborů, kterým by se věnovali již stávající zaměstnanci. Existují dotační programy pro zaměstnávání mladých absolventů do 25 let věku, kdy firma může získat příspěvek na mzdu absolventa i příspěvek na jeho mentora, čili školitele. Tohle je velmi reálná a aktuální šance využít své příležitosti, jelikož podnik v tuto chvíli shání zaměstnance.

Pokud bychom měli zhodnotit, na co by se firma měla zaměřit při zlepšování svého zdraví, navrhujeme začít snižovat cizí kapitál, ze zisku splácet bankovní úvěry a zaměřit se na dřívější splacení faktur. K tomu může dopomoci zapojení se do některého z projektu na podporu malého a středního podnikání a získat tak od státu dotaci na rozvíjení svého byznysu. Druhým největším problémem je držení velké zásoby na skladě. Změnou způsobu držení zásob na skladě, využitím některé z logistických metod, například Just in time, ušetří podnik finanční prostředky vázané v zásobách a navýší se zisk. Pokud by firma přijala alespoň nějaké doporučení, během jednoho roku své zdraví může zlepšit.

## 6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit zdraví stavebního podniku MONTCOLOR Zavadil, s. r. o. a zhodnotit jeho finanční situaci během pěti let. Analýza ekonomické situace byla provedena z rozboru základních účetních výkazů, konkrétně rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

Seznámili jsme se s konkrétními položkami jednotlivých výkazů, provedli jejich horizontální a vertikální analýzu, které nám ukázali, jak se meziročně jednotlivé položky změnili procentuálně, v konkrétních částkách a jaký podíl na celku mají. Z provedených analýz jsme zjistili velkou hodnotu cizího kapitálu, který je využíván především na financování zásob zboží. Doporučili jsme přejít na internetový objednávkový systém a zvolit některou z logistických metod pro doplňování stavu zásob. Tím se uvolní finance vázané v zásobách.

Dále jsme provedli analýzu poměrovými ukazateli. Z ukazatelů likvidity dopadla nejhůře likvidita okamžitá. K nápravě došlo až poslední zkoumaný rok, kdy se firma dostala do situace, že byla schopna okamžitě reagovat a splatit své závazky. Jenže je opět financuje z cizích zdrojů. Zjistili jsme klesající charakter vývoje rentability, která se dostává v roce 2013 do minusových hodnot. Způsobila to ztráta v tomto roce podnikání. Pokud firma v následujícím období bude opět generovat zisk, její problémy s rentabilitou se zmírní. V ukazatelích aktivity se neprojevovalo žádné velké odchýlení od optimálních hodnot. V tomto směru si firma vede dobře. Provedli jsme také analýzu zadluženosti, která nám potvrdila vysokou zadluženost podniku z důvodu velkého využívání cizích zdrojů. Zjistilo se, že své závazky firma splácí v průměru za tři měsíce. Bylo jí navrženo zaměřit se na délku tohoto období a pokusit se hradit závazky dříve. Bankrotní analýzou, za pomoci Altmanova modelu, indexu IN99 a Tafflerova modelu nám vyšlo, že firmě bankrot nehrozí. V tomto ohledu se drží v chráněném pásmu. Byl ale zaznamenán jejich klesající vývoj. Pokud firma v následujícím období zvýší svá aktiva, bude generovat zisk, začnou tyto bankrotní modely růst.

Dalším řešeným problémem bylo přijít na to, jaké silné a slabé stránky firma má, co jí ohrožuje a naopak v čem jsou její příležitosti. K tomu posloužila analýza SWOT, kdy se jednotlivým faktorům přiřadily body, a z výsledného diagramu vyšla defenzivní strategie, kterou by se firma měla zaobírat. Navrhli jsme, aby se firma pokusila zažádat si o dotaci na

absolventa jako svého nového zaměstnance. Také by firma mohla využít dotace pro malé a střední podniky.

Věříme, že provedená diagnóza firmě pomůže zlepšit svou finanční situaci, odstranit své nedostatky s pomocí námi navrhovaných způsobů řešení.

## Seznam použité literatury

### Knihy

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006, xxvi, 982 p. ISBN 07-494-4631-5

BENČO, Jozef. *Metodológia vedeckého výskumu*. Bratislava: Iris, 2001, 194 s. ISBN 80-890-1827-0.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. *Základy financí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3669-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, xiv, 256 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 8071796034.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4002-243.

GRUBLOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis, 2001, 438 s. ISBN 80-861-2275-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 267 s. Expert (Grada). ISBN 978-802-4726-908.

KAŠÍK, Josef. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998, 343 s. ISBN 80-902-1674-9.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xl, 745 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-903-0.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xix, 338 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-379-0.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. Finance. ISBN 978-802-4739-168.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.

SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, 192 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-3647-1.

## **Internetové zdroje**

MONTCOLOR - Barvy Laky, Stavby rodinných domů a stolařství. *MONTCOLOR* [online]. 2012 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://montcolor.cz/>

O programu. In: *Nová zelená úsporám* [online]. 2014 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.novazelenausporam.cz/zadatele-o-dotaci/bytove-domy/1-vyzva-bytove-domy/o-programu-2015/>

Price to Book Ratios. *Data* [online]. 2015 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/pbvdata.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/pbvdata.html)

Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2014 [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument151050.html>

## **Ostatní zdroje**

Interní materiály společnosti MONTCOLOR Zavadil, s. r. o.

## Seznam zkratek

A	Aktiva
aj.	A jiné
apod.	A podobně
CK	Cizí kapitál
CP	Cenné papíry
CZ	Cizí zdroje
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBT	Zisk před zdaněním
KBÚ	Krátkodobé bankovní úvěry
KD	Krátkodobé dluhy
KFM	Krátkodobý finanční majetek
KZ	Krátkodobé závazky
např.	Například
OA	Oběžná aktiva
ost.	Ostatní
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
ST	Defenzivní strategie
T	Tržby
VH	Výsledek hospodaření
ZC	Zůstatková cena
ZS	Změna stavu

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího (bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2015

  
Jeannette Satková



## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1    Rozvaha
- Příloha č. 2    Výkaz zisku a ztráty
- Příloha č. 3    Horizontální analýza rozvahy
- Příloha č. 4    Vertikální analýza rozvahy
- Příloha č. 5    Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

<b>Rozvaha v celých tisících Kč</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>3 012</b>	<b>3 832</b>	<b>3 740</b>	<b>4 803</b>	<b>4 542</b>
Pohledávky za upsaný základní kapitál					
Dlouhodobý majetek	1 192	1 199	1 248	1 097	754
Dlouhodobý nehmotný majetek					
Dlouhodobý hmotný majetek	1 192	1 199	1 248	1 097	754
Dlouhodobý finanční majetek					
Oběžná aktiva	1 713	2 443	2 492	3 706	3 788
Zásoby	1 192	1 307	1 820	2 106	1 919
Dlouhodobé pohledávky					
Krátkodobé pohledávky	482	998	587	498	888
Krátkodobý finanční majetek	39	138	85	1 102	981
Časové rozlišení	107	190			
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>3 012</b>	<b>3 832</b>	<b>3 740</b>	<b>4 803</b>	<b>4 542</b>
Vlastní kapitál	416	517	563	589	164
Základní kapitál	200	200	200	200	200
Kapitálové fondy					
Rezervní fond, nedělitelný fond a ost. fondy ze zisku		50	50	50	50
Výsledek hospodaření minulých let	110	165	267	313	338
Výsledek hospodaření běžného účetního období	106	102	46	26	-424
Cizí zdroje	2 596	3 315	3 177	4 214	4 378
Rezervy					
Dlouhodobé závazky					
Krátkodobé závazky	1 593	1 474	1 604	1 930	2 131
Bankovní úvěry a výpomoci	1 003	1 841	1 573	2 284	2 247
Časové rozlišení					

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních záznamů společnosti

## Výkaz zisku a ztráty firmy MONTCOLOR Zavadil, s. r. o za období 2009 – 2013

	Výkaz zisku a ztráty v celých tisících Kč	2009	2010	2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží	6 582	6 375	6 186	6 971	7 574
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	5 104	5 073	4 950	5 975	6 232
+	Obchodní marže	1 478	1 302	1 236	996	1 342
II.	Výkony	6 194	6 849	5 465	6 567	5 043
B.	Výkonová spotřeba	5 252	5 103	4 303	4 893	4 449
+	Přidaná hodnota	2 420	3 048	2 398	2 670	1 936
C.	Osobní náklady	1 695	2 069	2 097	2 211	2 030
D.	Daně a poplatky	10	16	28	24	20
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	511	661		170	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu				120	291
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu				124	343
G.	ZS rezerv a oprav. položek v prov. obl. a komplex. n. PO					
IV.	Ostatní provozní výnosy	27	1	2		5
H.	Ostatní provozní náklady	6	4	3	2	1
V.	Převod provozních výnosů					
I.	Převod provozních nákladů					
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>225</b>	<b>299</b>	<b>272</b>	<b>259</b>	<b>-162</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů					
J.	Prodané cenné papíry a podíly					
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku					
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku					
K.	Náklady z finančního majetku		7	5	15	10
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů					
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů					
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve fin. oblasti					
X.	Výnosové úroky					
N.	Nákladové úroky	66	134	181	168	229
XI.	Ostatní finanční výnosy					
O.	Ostatní finanční náklady	14	19	19	34	25
XII.	Převod finančních výnosů					
P.	Převod finančních nákladů					
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-80</b>	<b>-160</b>	<b>-205</b>	<b>-217</b>	<b>-264</b>
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	39	36	22	16	
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>106</b>	<b>103</b>	<b>45</b>	<b>26</b>	<b>-426</b>
XIII.	Mimořádné výnosy					
R.	Mimořádné náklady					
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti					
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>					
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům					
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>106</b>	<b>103</b>	<b>45</b>	<b>26</b>	<b>-426</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>145</b>	<b>139</b>	<b>67</b>	<b>42</b>	<b>-426</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních záznamů společnosti

	2009 - 2010				2010 - 2011				2011 - 2012				2012 - 2013			
	2009	2010	Absolutní	Procentní	2010	2011	Absolutní	Procentní	2011	2012	Absolutní	Procentní	2012	2013	Absolutní	Procentní
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>3 012</b>	<b>3 832</b>	<b>820</b>	<b>27,22%</b>	<b>3 832</b>	<b>3 740</b>	<b>-92</b>	<b>-2,40%</b>	<b>3 740</b>	<b>4 803</b>	<b>1 063</b>	<b>28,42%</b>	<b>4 803</b>	<b>4 542</b>	<b>-261</b>	<b>-5,43%</b>
Pohledávky za upsaný ZK																
Dlouhodobý majetek	1 192	1 199	7	0,59%	1 199	1 248	49	4,09%	1 248	1 097	-151	-12,10%	1 097	754	-343	-31,27%
Dlouhodobý nehmotný majetek																
Dlouhodobý hmotný majetek	1 192	1 199	7	0,59%	1 199	1 248	49	4,09%	1 248	1 097	-151	-12,10%	1 097	754	-343	-31,27%
Dlouhodobý finanční majetek																
Oběžná aktiva	1 713	2 443	730	42,62%	2 443	2 492	49	2,01%	2 492	3 706	1 214	48,72%	3 706	3 788	82	2,21%
Zásoby	1 192	1 307	115	9,65%	1 307	1 820	513	39,25%	1 820	2 106	286	15,71%	2 106	1 919	-187	-8,88%
Dlouhodobé pohledávky																
Krátkodobé pohledávky	482	998	516	107,05%	998	587	-411	-41,18%	587	498	-89	-15,16%	498	888	390	78,31%
Krátkodobý finanční majetek	39	138	99	253,85%	138	85	-53	-38,41%	85	1 102	1 017	1196,47%	1 102	981	-121	-10,98%
Časové rozlišení	107	190	83	77,57%	190		-190	-100,00%								
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>3 012</b>	<b>3 832</b>	<b>820</b>	<b>27,22%</b>	<b>3 832</b>	<b>3 740</b>	<b>-92</b>	<b>-2,40%</b>	<b>3 740</b>	<b>4 803</b>	<b>1 063</b>	<b>28,42%</b>	<b>4 803</b>	<b>4 542</b>	<b>-261</b>	<b>-5,43%</b>
Vlastní kapitál	416	517	101	24,28%	517	563	46	8,90%	563	589	26	4,62%	589	164	-425	-72,16%
Základní kapitál	200	200	0	0,00%	200	200	0	0,00%	200	200	0	0,00%	200	200	0	0,00%
Kapitálové fondy																
Rezervní fond, ost. fondy ze zisku		50	50	0,00%	50	50	0	0,00%	50	50	0	0,00%	50	50	0	0,00%
VH minulých let	110	165	55	50,00%	165	267	102	61,82%	267	313	46	17,23%	313	338	25	7,99%
VH běžného účetního období	106	102	-4	-3,77%	102	46	-56	-54,90%	46	26	-20	-43,48%	26	-424	-450	-1730,77%
Cizí zdroje	2 596	3 315	719	27,70%	3 315	3 177	-138	-4,16%	3 177	4 214	1 037	32,64%	4 214	4 378	164	3,89%
Rezervy																
Dlouhodobé závazky																
Krátkodobé závazky	1 593	1 474	-119	-7,47%	1 474	1 604	130	8,82%	1 604	1 930	326	20,32%	1 930	2 131	201	10,41%
Bankovní úvěry a výpomoci	1 003	1 841	838	83,55%	1 841	1 573	-268	-14,56%	1 573	2 284	711	45,20%	2 284	2 247	-37	-1,62%
Časové rozlišení																

Zdroj: Vlastní zpracování

	2009	Procentní	2010	Procentní	2011	Procentní	2012	Procentní	2013	Procentní
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>3 012</b>	<b>100,00%</b>	<b>3 832</b>	<b>100,00%</b>	<b>3 740</b>	<b>100,00%</b>	<b>4 803</b>	<b>100,00%</b>	<b>4 542</b>	<b>100,00%</b>
Pohledávky za upsaný základní kapitál										
Dlouhodobý majetek	1 192	39,58%	1 199	31,29%	1 248	33,37%	1 097	22,84%	754	16,60%
Dlouhodobý nehmotný majetek										
Dlouhodobý hmotný majetek	1 192	39,58%	1 199	31,29%	1 248	33,37%	1 097	22,84%	754	16,60%
Dlouhodobý finanční majetek										
Oběžná aktiva	1 713	56,87%	2 443	63,75%	2 492	66,63%	3 706	77,16%	3 788	83,40%
Zásoby	1 192	39,58%	1 307	34,11%	1 820	48,66%	2 106	43,85%	1 919	42,25%
Dlouhodobé pohledávky										
Krátkodobé pohledávky	482	16,00%	998	26,04%	587	15,70%	498	10,37%	888	19,55%
Krátkodobý finanční majetek	39	1,29%	138	3,60%	85	2,27%	1 102	22,94%	981	21,60%
Časové rozlišení	107	3,55%	190	4,96%						
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>3 012</b>	<b>100,00%</b>	<b>3 832</b>	<b>100,00%</b>	<b>3 740</b>	<b>100,00%</b>	<b>4 803</b>	<b>100,00%</b>	<b>4 542</b>	<b>100,00%</b>
Vlastní kapitál	416	13,81%	517	13,49%	563	15,05%	589	12,26%	164	3,61%
Základní kapitál	200	6,64%	200	5,22%	200	5,35%	200	4,16%	200	4,40%
Kapitálové fondy										
Rezervní fond, nedělitelný fond a ost. fondy ze zisku			50	1,30%	50	1,34%	50	1,04%	50	1,10%
Výsledek hospodaření minulých let	110	3,65%	165	4,31%	267	7,14%	313	6,52%	338	7,44%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	106	3,52%	102	2,66%	46	1,23%	26	0,54%	-424	-9,34%
Cizí zdroje	2 596	86,19%	3 315	86,51%	3 177	84,95%	4 214	87,74%	4 378	96,39%
Rezervy										
Dlouhodobé závazky										
Krátkodobé závazky	1 593	52,89%	1 474	38,47%	1 604	42,89%	1 930	40,18%	2 131	46,92%
Bankovní úvěry a výpomoci	1 003	33,30%	1 841	48,04%	1 573	42,06%	2 284	47,55%	2 247	49,47%
Časové rozlišení										

Zdroj: Vlastní zpracování

## Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty firmy MONTCOLOR ZavadiL, s. r. o za období 2009 – 2013

Příloha č. 5

	2009	2010	Absolutní	Procentní	2010	2011	Absolutní	Procentní	2011	2012	Absolutní	Procentní	2012	2013	Absolutní	Procentní
Tržby za prodej zboží	6 582	6 375	-207	-3,14%	6 375	6 186	-189	-2,96%	6 186	6 971	785	12,69%	6 971	7 574	603	8,65%
Náklady vynaložené na prodané zboží	5 104	5 073	-31	-0,61%	5 073	4 950	-123	-2,42%	4 950	5 975	1 025	20,71%	5 975	6 232	257	4,30%
Obchodní marže	1 478	1 302	-176	-11,91%	1 302	1 236	-66	-5,07%	1 236	996	-240	-19,42%	996	1 342	346	34,74%
Výkony	6 194	6 849	655	10,57%	6 849	5 465	-1 384	-20,21%	5 465	6 567	1 102	20,16%	6 567	5 043	-1 524	-23,21%
Výkonová spotřeba	5 252	5 103	-149	-2,84%	5 103	4 303	-800	-15,68%	4 303	4 893	590	13,71%	4 893	4 449	-444	-9,07%
Přidaná hodnota	2 420	3 048	628	25,95%	3 048	2 398	-650	-21,33%	2 398	2 670	272	11,34%	2 670	1 936	-734	-27,49%
Osobní náklady	1 695	2 069	374	22,06%	2 069	2 097	28	1,35%	2 097	2 211	114	5,44%	2 211	2 030	-181	-8,19%
Daně a poplatky	10	16	6	60,00%	16	28	12	75,00%	28	24	-4	-14,29%	24	20	-4	-16,67%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	511	661	150	29,35%	661		-661	-100,00%		170	170	0,00%	170		-170	-100,00%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu										120	120	0,00%	120	291	171	142,50%
ZC prodaného dlouhodobého majetku a materiálu										124	124	0,00%	124	343	219	176,61%
ZS rezerv a oprav. položek v prov. obl. a komplex. n. PO																
Ostatní provozní výnosy	27	1	-26	-96,30%	1	2	1	100,00%	2		-2	-100,00%		5	5	0,00%
Ostatní provozní náklady	6	4	-2	-33,33%	4	3	-1	-25,00%	3	2	-1	-33,33%	2	1	-1	-50,00%
Převod provozních výnosů																
Převod provozních nákladů																
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>225</b>	<b>299</b>	<b>74</b>	<b>32,89%</b>	<b>299</b>	<b>272</b>	<b>-27</b>	<b>-9,03%</b>	<b>272</b>	<b>259</b>	<b>-13</b>	<b>-4,78%</b>	<b>259</b>	<b>-162</b>	<b>-421</b>	<b>-162,55%</b>
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů																
Prodané cenné papíry a podíly																
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku																
Výnosy z krátkodobého finančního majetku																
Náklady z finančního majetku		7	7	0,00%	7	5	-2	-28,57%	5	15	10	200,00%	15	10	-5	-33,33%
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů																
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů																
Změna stavu rezerv a opravných položek ve fin. oblasti																
Výnosové úroky																
Nákladové úroky	66	134	68	103,03%	134	181	47	35,07%	181	168	-13	-7,18%	168	229	61	36,31%
Ostatní finanční výnosy																
Ostatní finanční náklady	14	19	5	35,71%	19	19	0	0,00%	19	34	15	78,95%	34	25	-9	-26,47%

Zdroj: Vlastní zpracování